

# THÈSE

En vue de l'obtention du  
**DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE TOULOUSE**

**Délivré par**  
Université Toulouse 1 Capitole (UT1 Capitole)

**Discipline**  
Sciences économiques

---

**Présentée et soutenue par**

Marius CHEVALLIER

le 16 novembre 2011

**Titre**  
Démesure de la réactivité et de l'expertise.  
Tempérance du sens vécu et de la stabilité.  
Le cas des coopératives

---

**Ecole doctorale**  
Temps, Espaces, Sociétés, Cultures (TESC)

**Unité de recherche**  
LEREPS

**Directeurs de thèse**  
Gabriel COLLETIS, Professeur, Université de Toulouse 1  
Jacques PRADES, Maître de conférence, HDR, Université de Toulouse 2

**Rapporteurs**  
Denis MALABOU, Maître de conférence, HDR, Université de Limoges  
Bernard PAULRE, Professeur émérite, Université de Paris 1

**Membres du jury**  
Danièle DEMOUSTIER, Maître de conférence, Institut d'Etudes Politiques de Grenoble  
Alain ALCOUFFE, Professeur, Université de Toulouse 1

## **Merci !**

Voilà une période qui s'achève et qui m'a beaucoup façonné. J'y ai pris beaucoup de plaisir.

Des personnes précieuses m'ont aidé à passer des caps difficiles ou apporté des conseils décisifs : Philippe Jeannin, Alain Alcouffe, Mireille Bruyère, Xabier Itçaina et le conseil d'administration de la Chambre régionale d'économie sociale du Limousin. J'ai également bénéficié à plusieurs reprises des conseils de membres du Lereps, que mon éloignement géographique et mon emploi à Cerises ne m'ont pas assez permis de fréquenter. Enfin, grâce à la confiance de Michel Thomas et l'enthousiasme de Julien Roujolle, j'ai pu vivre une expérience coopérative riche de nombreux enseignements à Coop Atlantique.

Et surtout, merci aux membres du jury d'avoir bien voulu se plonger dans une évaluation de mon travail dans son ensemble : Alain Alcouffe, Gabriel Colletis, Danièle Demoustier, Denis Malabou, Bernard Paulré, Jacques Prades.

Pour maintenir le moteur de ma motivation allumé, j'ai eu le plaisir de pouvoir me reposer sur la bienveillance de ceux qui ont manifesté dans la durée un intérêt pour mes travaux : Gilles Puel, Jacques Defourny, Daniel Rault, François-Xavier Bordeaux, ainsi que plusieurs membres du RIUESS (réseau interuniversitaire en économie sociale et solidaire), notamment Danièle Demoustier, Gilles Caire, Guy Roustang, Josette Combes et Jérôme Blanc.

Merci également à Gabriel Colletis qui m'a régulièrement incité à approfondir mes travaux jusqu'à finir par en prendre la direction. J'ai été honoré, stimulé et rassuré par cet intérêt. J'ai ainsi eu la chance d'avoir deux directeurs de thèse, d'être nourri par deux univers différents, poussé à construire le mien. Il se construit donc, grâce à Jacques Prades qui m'a incité à laisser libre cours à ma curiosité : « ne t'inquiète pas, tu finiras par saisir la cohérence de tes recherches hétéroclites », ai-je cru comprendre. Pas toujours reposant mais, alors qu'on m'avait prévenu des risques d'un essoufflement en fin de thèse, j'en sors plus motivé que jamais à approfondir ma connaissance des univers intellectuels qu'il m'a ouverts. J'ai bien le sentiment de n'être qu'au début de l'exploration d'un continent basé sur une lecture conjointe de l'économie et de la technologie. Et bien au-delà d'un travail universitaire, c'est en tant que personne que je me suis construit à ses côtés.

Comme je ne manquerai pas de le marteler plus loin, la stabilité est un élément majeur de la

créativité. À Cerises, Isabelle Mattéi et Jacques Prades m'ont offert des conditions de travail sereines en me garantissant un soutien jusqu'au bout. Je n'aurais pas non plus tenu le coup des allers-retours incessants entre Aix et Toulouse si je n'avais pas trouvé un havre de paix chez Elodie Goury et si Philippe Massot ne m'avait pas assuré de sa présence fidèle et d'un accueil comme chez moi pour entreprendre de longs voyages par le dialogue.

À l'autre bout de la Garonne, mes parents me permettent, par leur soutien permanent, de prendre le risque d'une trajectoire professionnelle choisie en fonction d'un sens vécu plutôt que dictée par le marché du travail et la réussite sociale. Je conçois bien que ce n'est pas toujours reposant pour des parents de constater un manque flagrant d'intérêt pour le prestige social et l'argent de la part de leurs rejetons. Bon courage pour la suite !

Mais cet axe garonnais n'aurait pas de sens s'il n'était rattaché au continent Limousin, terre du communisme rural, du Front de Gauche et d'une riche histoire coopérative et syndicale, et à son port aixois dans lequel Claire m'a ancré. L'essentiel étant assuré par une relation de confiance inébranlable, je pouvais alors en toute sérénité partir en exploration. Casimir et Félix sont régulièrement venus m'aider à réintroduire du désordre dans mon travail en triant mes dossiers, découvrant des options insoupçonnées de l'ordinateur ou entrant dans le bureau quand un semblant d'ordre commençait à se dessiner : ils ont certainement été décisifs pour maintenir de la vie dans ce travail rationnel ! Quant à Claire, par l'exemple de sa pratique de l'autonomie, sa capacité à se connaître, elle m'a aidé à faire avec mes humeurs et mon ressenti plutôt qu'à prétendre les nier et tomber dans les pièges de la masculinité et du rationalisme.

Enfin, merci à la SNCF de m'avoir réservé des temps de travail sans téléphone, ni ordinateur, ni internet sur la ligne Toulouse-Limoges préservée des obsessions de la grande vitesse. Hors du temps et des artefacts technologiques pendant quelques heures par semaine, j'ai pu phosphorer librement dans ma bulle.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	5
 PARTIE 1 : LE CONTRAT ET LA PROPRIETE AU SERVICE DES PRINCIPES D'EXPERTISE ET DE REACTIVITE : INEFFICIENCES INDUITES.....	24
Chapitre 1 - l'entreprise comme réseau de contrats entre individus.....	27
Chapitre 2 – L'entreprise comme objet de propriété des actionnaires : « l'entreprise financiarisée ».....	45
Chapitre 3 – Les fondements d'une croyance durable .....	79
Conclusion de la partie 1.....	103
 TRANSITION – MOINS D'EXPERTISE ET DE REACTIVITE, PLUS DE SENS VECU ET DE STABILITE.....	107
 PARTIE 2 – LES COOPERATIVES, GARDE-FOUS DE LA STABILITE ET DU SENS VECU.....	118
Chapitre 4 – La structure coopérative comme obstacle aux principes d'expertise et de réactivité (SC1).....	127
Chapitre 5 – Biais d'attractivité des coopératives : des individus moins réactifs (plus stables) et moins experts (plus ouverts au sens vécu) (SC2).....	177
Chapitre 6 – Différentiels d'adhésion des administrateurs et dirigeants aux principes dominants : ouverture institutionnelle des coopératives à leur milieu (SC3).....	200
Conclusion de la partie 2 : L'image passéiste trompeuse des coopératives, le cas des innovations .....	235
 CONCLUSION GENERALE.....	241
1. Le modèle coopératif : un équilibre institutionnel original .....	242
2. Piège de l'attractivité externe et agglomération des ressources internes.....	246
 BIBLIOGRAPHIE.....	257
ANNEXES.....	292
TABLE DES MATIERES DETAILLEE.....	304

# INTRODUCTION

## **La réactivité et l'expertise : principes cardinaux de la société contemporaine**

En raison de leur ampleur et de leur fréquence, les crises écologiques, économiques, financières, sociales et politiques renforcent la volonté des individus de maîtriser leur environnement et d'augmenter leur rapidité de réaction pour répondre à l'urgence. Or ces crises sont des conséquences de la course au progrès scientifique, cœur du rêve occidental de maîtrise de la nature et de l'histoire par l'usage de la raison<sup>1</sup>, et de la logique capitaliste d'accumulation permanente<sup>2</sup>. Malgré cela, c'est encore dans la science et dans la croissance que l'on place les espoirs d'une réponse aux crises. Il s'ensuit que l'accroissement du pouvoir et de la vitesse d'action des êtres humains risque d'accélérer l'emballement plutôt que de le contrôler. Alors, soit on parie, fidèles au rêve de l'homme occidental, sur une croissance des capacités de maîtrise aussi rapide que la croissance de l'ampleur et de la fréquence des crises. Soit on envisage que cette recherche de maîtrise ne doit plus être considérée comme la solution mais comme la principale cause des crises. Dans ce travail, l'hypothèse est que la croyance en la capacité de la raison de maîtriser la nature et l'histoire, si elle a pu générer des voies d'émancipation, a désormais acquis un poids excessif qu'il s'agit de contrebalancer.

Cette foi en la raison se manifeste par l'emprise des principes d'expertise et de réactivité. L'expertise consiste à justifier un comportement ou une décision par des références techniques, professionnelles ou académiques explicitement formalisées et idéalement soutenues par des mesures quantifiées. Une personne peut être désignée experte si elle a accumulé un savoir transposable dans divers contextes ou si elle dispose d'une technique qui

---

1 Bien que les crises ne soient pas systématiquement des conséquences d'actions humaines (catastrophes naturelles), de nombreuses crises sont liées à des innovations humaines : dans le domaine de la santé (radiations nucléaires, amiante, farines animales, dioxine, pollutions diverses, restauration rapide, etc en attendant les conséquences des OGM et des nanotechnologies), dans le domaine de l'environnement (déforestation, pollutions pétrolières, introduction d'espèces non autochtones dans des écosystèmes, etc), dans le domaine financier (bulles qui se forment à partir de nouveaux secteurs d'activités), dans le domaine économique (instabilités liées aux mécanismes financiers de couverture du risque qui déresponsabilisent les décideurs), dans le domaine social (déstabilisations liées à des plans d'austérité et autres plans d'ajustement structurel, pertes de repères liées à la mobilité accrue des populations), etc.

2 La combinaison de cette logique d'accumulation et du progrès scientifique a donné lieu à des innovations financières majeures qui ont décuplé les pouvoirs des acteurs financiers au point de voir se développer un capitalisme financier (Morin, 2006) caractérisé par des instabilités qui constituent des crises à répétition (Aglietta 2008, 2011), instaurant une temporalité difficilement compatible avec les capacités cognitives humaines réduites à des artifices techniques.

la distingue des autres acteurs et la place dans une position de supériorité : l'expert est une personne considérée comme apte à donner un avis. Cette aptitude se base sur des indicateurs tels que la proximité avec le milieu académique (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001), la capacité à formaliser et rédiger des rapports et la connaissance du jargon technique (Stengers, 1997). Mais au-delà de la question de la concentration du pouvoir entre les mains des experts, l'expertise tend à constituer un passage obligé dans l'ensemble des relations humaines : la technique tend à être organisée en un système (Ellul, 1977) de sorte qu'elle deviendrait « une prothèse qui s'interpose dans les relations des hommes entre eux » (Prades, 2001: 56) : le système est organisé autour de la technique de sorte qu'il est difficile de s'insérer dans le système sans un minimum de capacité à mobiliser des savoirs formalisés, comme en témoigne le niveau d'exclusion des personnes non qualifiées.

La réactivité consiste à « assurer une réaction dans les meilleurs délais par rapport à la vitesse d'évolution des paramètres de l'environnement » (Cohendet, Llerena, 1992: 168). Selon ces auteurs, cet impératif de réactivité s'est généralisé à partir des années 1960, le système économique passant « d'une logique d'indépendance entre l'organisation de la firme et l'état de l'environnement » à « la nécessité d'une étroite dépendance entre l'organisation de la firme et les variations de l'environnement ». L'organisation tend à se diluer dans le marché et n'être plus qu'un réseau de contrats (chapitre 1). Il s'agit de réorganiser en permanence les ressources conformément aux conclusions des experts ou aux évolutions des marchés sans se laisser ralentir par des rigidités structurelles internes : la réactivité requiert une forte mobilité des individus et des ressources. Elle requiert également la flexibilité des organisations, qui peut être appréhendée par la précision de l'ajustement des organisations aux évolutions de l'environnement ainsi que par les coûts et le temps nécessaires pour réagir (Paulré, Pereira, 2001). L'emprise de ce principe est telle que Virilio (2010) s'interroge sur sa dimension quasi-religieuse : « l'instantanéité serait-elle devenue pour les matérialistes du marché unique ce que l'éternité était pour les spiritualistes ? ».

Virilio ajoute d'ailleurs que le seul refuge pour l'action face à une telle exigence de réactivité est la technique, car ce qu'il appelle « l'intelligence naturelle » a besoin de temps pour s'exprimer et est fortement contextualisée par opposition à l'intelligence formalisée qui peut être sortie d'un tiroir appliquée dans une grande diversité de situations. La fuite en avant vers la réactivité, exigée par la logique de marché, ramène ainsi vers le principe d'expertise, c'est-à-dire le domaine de la technique. Cette convergence n'est pas un hasard tant l'économie et la technique ont partie liée. Réactivité et technique sont deux faces d'une volonté de maîtrise de l'environnement. La réactivité consiste à pouvoir prendre en compte rapidement tout

nouvel élément, de sorte que l'incertain se trouve canalisé. Elle est d'autant plus grande que les informations sont formalisées voire quantifiées. « La rencontre avec la technique est alors évidente puisque sa fonction est précisément de faire disparaître la dimension subjective des processus humains en lui substituant des prothèses » (Prades, 2001: 69) : ce n'est plus chaque être humain qui procède selon son propre vécu mais un ensemble de techniques standardisées qui sont mobilisées pour réaliser des tâches.

La manifestation contemporaine de l'emprise débridée de ces principes réside dans la domination croissante de la sphère financière, paradis de réactivité et d'expertise. Réactivité car la dématérialisation des capitaux et la connexion mondialisée des réseaux informatiques permettent de supprimer tout obstacle à la mobilité des capitaux, qui devient instantanée et incessante. Expertise, car le secteur est le théâtre de nombreuses innovations dont la compréhension nécessite un niveau élevé de qualification. D'ailleurs, ces techniques renforcent la possibilité de prendre rapidement des décisions sans avoir à en étudier en détail les conséquences, puisqu'elles couvrent et fragmentent les risques en permettant aux décideurs de n'en assumer qu'une partie. Domination car cette congruence entre la finance et les principes dominants de réactivité et d'expertise lui confère une position privilégiée dans la société contemporaine. Ceci en fait donc le vecteur principal de l'auto-destruction de l'être humain pseudo-maître de la nature et de l'histoire.

### **L'excès d'emprise des principes d'expertise et de réactivité : auto-destruction de l'être humain, pseudo<sup>3</sup>-maître de la nature et de l'histoire**

La croyance que « la nature est écrite en langage mathématique » (Galilée, 1633), que l'histoire est « le développement nécessaire des moments de la raison » (Hegel, 1820) et que l'être humain est capable de « se rendre maître et possesseur de la nature » grâce à la puissance de sa raison (Descartes, 1637) a effectivement débouché sur un accroissement de la maîtrise par les êtres humains d'eux mêmes et de leur environnement. Cela a donné du crédit à la croyance d'une maîtrise illimitée qui constituerait le destin de l'être humain. De plus, les croyances concurrentes ont progressivement disparu, ayant perdu de leur légitimité. Avec le déclin du monde rural et des religions, le pouvoir de la croyance en la raison n'a plus été contre-balançé par les repères issus des traditions et des religions. Sans contre-pouvoir, la

3 Ce terme est utilisé par Castoriadis à propos pour rappeler qu'il s'agit d'une croyance et non d'une réalité. Il le mobilise notamment dans l'expression « pseudo-rationalité » : on prétend agir de manière rationnelle, mais le réductionnisme

croyance dominante ne connaît plus de limite. Or, c'était dans l'équilibre entre le rationalisme, les traditions et les religions que se situait le progrès de la maîtrise par l'être humain de l'histoire et de la nature, et non dans le rationalisme en lui-même. Le rationalisme ayant désormais détruit les conditions d'expression des traditions et des religions, il se trouve en danger lui-même. Impuissant à faire face seul à la complexité du monde, il dépérit sur pied. Ceci se traduit certes par les nombreuses crises, mais, plus fondamentalement, par la vacuité croissante des principes d'expertise et de réactivité. La rapidité du changement et la capacité à prendre des décisions dans l'urgence valent pour elles-mêmes, sans que le contenu du changement soit contrôlé. Ce qui importe c'est que tout le monde soit actif et réagisse rapidement aux nouveaux enjeux, qu'il y ait un mouvement permanent, quelle que soit la nature et les impacts de ces mouvements. Par exemple, toute catastrophe naturelle ou industrielle se retrouve considérée positivement comme un facteur de croissance grâce à l'activité de reconstruction générée, ou encore, les espoirs futurs de croissance mondiale sont présentés dans le développement d'une économie de la santé et de l'environnement, pour répondre aux nouvelles pathologies créées par les effets négatifs des innovations technologiques. En matière d'expertise, la quantification, la formalisation et l'utilisation d'un jargon suffisent à donner l'illusion que les décisions sont prises sur des fondements solides. Or, les quantifications sont partielles – par exemple, le calcul du PIB ignore les destructions sociales et environnementales (Gadrey, Jany-Catrice, 2007) – et l'impératif de réactivité laisse peu de temps à la science pour dépasser une question de faisabilité technique sans se préoccuper de la complexité des phénomènes abordés et donc des impacts possibles. Au final, l'ordre apparent (mobilisation d'experts) génère en fait de la destruction et donc du désordre et l'obsession de réactivité génère la lenteur puisque rien ne change en profondeur.

### **La stabilité et le sens vécu comme négations de la réactivité et de l'expertise : distance critique vis-à-vis des principes dominants**

Il ne s'agit pas de tomber dans la quête illusoire d'un monde libéré de toutes croyances, transparent à lui-même. Il ne s'agit pas non plus de chercher à construire une nouvelle croyance qui viendrait supplanter la première, en effaçant ses dérives mais en en développant d'autres. Ce qui est recherché ici c'est comment prendre de la distance avec la croyance contemporaine. Cette négativité n'est pas réductible à une simple étape vers de nouvelles croyances, mais vaut comme principe en soi afin de garder de la distance critique vis-à-vis des



croyances. L'émergence d'initiatives alternatives valent alors moins pour elles-mêmes que pour la preuve par les faits qu'il est toujours possible de faire autrement<sup>4</sup>. En particulier, ce qui importe ici est la possibilité de s'opposer aux principes cardinaux de la société contemporaine. L'attachement à l'expertise renvoie les idées non justifiées par une expertise au rang des opinions, des croyances, de l'idéologie, du sectarisme, du passé, de l'amateurisme, des préjugés, de l'irréalisme, de la naïveté, etc. De même, l'éloge de la réactivité a conduit à taxer tout ce qui lui fait obstacle des travers suivants : rigidité, immobilisme, peur du changement, frein au progrès, conservatisme, retard, lenteur, oisiveté, ringardise, fainéantise, etc. La vigueur et la systématisme avec lesquelles réactivité et expertise sont encensées et leurs contraires sont condamnés s'apparentent à un acte de foi. La croyance que le destin humain réside dans la maîtrise de la nature et de l'histoire par l'usage de la raison vire au dogmatisme et constitue une puissante source d'aveuglement : l'éclairage des Lumières est devenu éblouissement lorsqu'il n'est pas tempéré.

Ainsi, le desserrement de cette contrainte idéologique peut constituer une source d'évitement des crises et d'amélioration des conditions de vie. Or, ce desserrement peut advenir par la revalorisation des contraires de la réactivité et de l'expertise : la stabilité et le sens vécu. La stabilité s'oppose à la réactivité parce qu'elle est capacité à maintenir un état durable plutôt qu'une adaptation permanente aux flux environnants. Le sens vécu s'oppose à l'expertise en tant qu'ensemble de savoirs tacites (plutôt que explicitement formalisés) fondés sur le vécu et l'intuition (plutôt que sur l'instruction et la preuve scientifique). Ces savoirs sont rarement considérés comme tels car ils sont perçus comme "allant de soi" selon Schütz (1932) qui mobilise la notion husserlienne de "monde vécu". Plutôt que de monde vécu, Berger et Luckmann (1966) parlent du "savoir quotidien et banal dans le monde de tous les jours". Ce sens vécu peut varier considérablement d'un groupe social à un autre. N'étant pas livré comme un mode d'emploi aux nouveaux entrants dans un groupe, il ne peut être saisi qu'avec le temps. La notion de sens vécu est donc liée à celle de stabilité: d'une part, plus un groupe social est ancien, plus un sens vécu commun a pu se développer; d'autre part, plus un individu est ancien dans un groupe social, plus il connaît et est capable de mobiliser ce sens, commun

---

4 On constate d'ailleurs que les principales définitions de ces initiatives restent négatives : « ni marché, ni État » ; « lucrativité limitée » ; « impartageabilité des réserves », « tiers-secteur », « entreprendre autrement », dimensions « non monétaires » et « non marchandes », lutte contre les exclusions. Des expressions telles que « utilité (ou plus value ou halo) sociale » consistent essentiellement à dire qu'il y a plus que la fonction économique sans que ce social soit véritablement défini. Les principaux auteurs placent la multiplicité au cœur même de leurs définitions : une combinaison d'une entreprise et d'un groupement de personnes (Claude Vienney), une hybridation des ressources (Jean-Louis Laville). Seules les notions de « destin commun » (Defourny, Prades) et de « réciprocité » constituent des éléments de définition positive, mais la seconde se caractérise plutôt par sa dimension informelle par opposition aux principes de marché et de redistribution que comme un principe à part entière.

aux membres du groupe. Inversement, tout départ d'un individu s'accompagne d'une perte irrécouvrable de savoirs à la fois pour l'individu et pour le groupe. Dans une perspective phénoménologique, on peut considérer que la mobilisation du sens vécu permet de se rapprocher de la richesse du réel: alors que le principe d'expertise constitue un filtre qui réduit considérablement la réalité qu'il est légitime de prendre en compte, le sens vécu est ouvert à la plus grande complexité du milieu grâce à la place faite au sensible (Merleau-Ponty, 1996) et à la discussion (Habermas, 1981). Le vécu phénoménologique est à la fois constitué d'un rapport plus immédiat au réel et de l'ensemble des représentations subjectives de ce vécu (Derrida, 1967). Or le principe d'expertise rejette par principe les représentations subjectives comme naïves et conduit ainsi à une vision atrophiée du réel, ce qui handicape les acteurs en situation.

Mon hypothèse est que la valorisation de la stabilité et du sens vécu peuvent contribuer à limiter l'ampleur et la fréquence des crises par la distance qu'ils permettent de prendre vis-à-vis des institutions dominantes. Plus précisément, la structure coopérative est un outil adapté à la défense de ces principes et que sa survie et son développement illustrent qu'il est possible d'aller plus lentement et plus intuitivement y compris dans un monde gouverné par la technique et les marchés.

## **La stabilité et le sens vécu comme sources d'efficience : le cas des coopératives**

Il existe certes des mouvements sociaux tels que la décroissance, le « Slow food » ou encore les « villes lentes » qui font une critique directe de l'expertise et de la réactivité. Mais ce n'est pas cela qui constitue le cœur de mon travail ici. Alors que ces initiatives nécessiteraient une prise en compte des motivations individuelles, ce travail concerne une structure juridique, en l'occurrence la structure coopérative, c'est-à-dire une institution et ses impacts sur les comportements plutôt que les motivations des individus eux-mêmes. Bien entendu, les deux approches sont complémentaires : si la structure coopérative favorise la possibilité de tempérer l'emprise des principaux cardinaux, cette potentialité ne sera pleinement exploitée que si des individus doués de capacité critique s'y investissent ; inversement, les initiatives alternatives pourront être protégées de la récupération par le système si elles peuvent s'appuyer sur des structures adaptées.

Alors que les grandes entreprises contemporaines de l'économie sociale (coopératives,

mutuelles, associations) sont majoritairement nées d'une critique sociale, cette critique y est désormais très peu présente. En raison de leur taille importante et de la pression concurrentielle qui s'est développée dans leurs secteurs suite à la diffusion de leurs innovations, il est devenu fort complexe pour les sociétaires de suggérer des modes alternatifs de fonctionnement : les règles tendent à être prises pour des lois et sont de plus en plus inspirées des principes dominants<sup>5</sup>. Enfin, l'époque des pionniers étant passée, les nouveaux entrants voient une institution en rythme de croisière plutôt qu'un combat avec son lot de passions politiques. C'est précisément à ces institutions dans lesquelles le recul critique sur l'activité est quasiment absent (si l'on compare avec les initiatives de l'économie solidaire ou nouvelle économie sociale) que ce travail est consacré. La structure coopérative permet-elle de générer une certaine distanciation vis-à-vis des principes cardinaux de la société contemporaine, malgré la faible capacité des membres à exercer un recul critique à l'égard des règles qui régissent les activités de leurs entreprises ?

Dans le contexte actuel de financiarisation de l'économie, la limitation des pouvoirs des capitaux<sup>6</sup> est un élément essentiel. Mais la structure coopérative va plus loin : les coopératives se heurtent directement aux principes de réactivité et d'expertise à l'aune desquels elles sont donc loin de briller. Ainsi, les coopératives n'ont eu de cesse de chercher à mettre en œuvre des possibilités de contournement de leurs règles, comme s'il n'y avait de salut pour elles que dans leur capacité à singer le modèle dominant. Le contexte actuel invite au contraire à valoriser les coopératives pour elles-mêmes en montrant que leur non conformité aux principes dominants peut précisément être salvatrice. Elles génèrent de la stabilité et favorisent la construction durable de sens vécu, ces deux principes constituant ainsi des principes essentiels face à l'emprise de la réactivité et de l'expertise.

Il s'agit de montrer que ces principes sont source d'efficience, c'est-à-dire qu'ils permettent de produire des résultats à moindre coût. Cette notion se distingue donc de la notion d'efficacité : alors que cette dernière consiste simplement à mesurer la capacité à atteindre un objectif prévu, la première prend en compte à quels coûts on parvient aux résultats. Constatant un déficit de réactivité et d'expertise des coopératives, une importante littérature<sup>7</sup> fait l'hypothèse que les coopératives sont des institutions moins efficaces que les entreprises à actionnariat. Si l'on suit une présentation sous forme de ratio, cette différence d'efficience peut provenir :

---

5 Références bibliographiques dans le paragraphe « de quelles coopératives est-il question ici ».

6 Ce point est développé en détail dans le chapitre 4. La limitation des pouvoirs liés à la possession des capitaux réside dans le fait que le pouvoir n'est pas proportionnel au montant des capitaux détenus, que les bénéfices ne sont pas intégralement partageables et qu'il n'existe pas de marchés des parts sociales.

7 Cette littérature s'appuie notamment sur les articles fondateurs de Alchian et Demsetz (1972), Jensen et Meckling (1976), Fama et Jensen (1983), Furubotn et Pejovich (1972), Williamson (1975).

- de la capacité des coopératives à mobiliser des ressources de qualité à moindre coût (le dénominateur : effectifs, charges salariales, capital circulant, immobilisations)
- de la capacité à produire et vendre des biens et services demandés par l'environnement (le numérateur : chiffre d'affaires, valeur ajoutée)
- et de l'optimisation de l'utilisation des ressources dans l'obtention des biens et services (le ratio).

Les défauts de réactivité et d'expertise peuvent intervenir à ces trois niveaux. Tout d'abord, le manque de réactivité peut se traduire par une difficulté à attirer les ressources nécessaires à la production, à la fois en quantité (notamment le capital), mais aussi en qualité (niveau moyen de qualification des salariés, comme en témoigne le constat d'un moindre niveau d'expertise). Ensuite, ce même manque de réactivité peut se traduire par une moindre capacité à réagir aux nouveaux besoins qui émergent dans l'environnement, d'autant que le manque d'expertise peut induire une réticence à se lancer dans de nouvelles activités. Enfin, la capacité à optimiser le rapport entre résultats et coûts est réduite par le manque d'expertise (manque de techniques d'optimisation) et par le manque de réactivité (retard dans l'adoption d'innovations technologiques et organisationnelles susceptibles d'améliorer les méthodes de production). Malgré cela, la (maigre<sup>8</sup>) littérature empirique ne permet pas d'identifier une moindre efficience des coopératives<sup>9</sup>. Parmi les différentes mesures de l'efficience utilisées, la seule différence notable semble que le rapport valeur ajoutée sur effectifs est meilleur dans les entreprises à actionnariat mais que le rapport valeur ajoutée sur capital est meilleur dans les entreprises coopératives. Mais au total, il n'y a pas de différence significative d'efficience si l'on prend en compte l'ensemble des facteurs de production.

Ce travail ne consiste pas à compléter cette littérature sur la comparaison des niveaux d'efficience, mais à comprendre l'écart entre les prévisions théoriques et la réalité. Les coopératives survivent et se développent alors que les auteurs s'accordent largement sur le constat de leurs déficiences en terme de réactivité et d'expertise. C'est donc soit que les indicateurs utilisés pour conclure aux moindres degrés d'expertise et de réactivité sont

---

8 Alors que la littérature théorique s'est fortement développée dans les années 1960-1970, la littérature empirique était toujours peu développée 20 ans plus tard comme le notaient par exemple Bonin et Putterman (1993). Le jury de l'IAFEP (international association for the economics of participation) qui décerne le prix Vanek chaque année insiste toujours sur la nécessité de combler cette lacune, mais cela nécessite notamment d'accéder à des données statistiques par statuts, ce qui nécessite des aménagements importants des systèmes statistiques comme les travaux de l'ADDES (association pour le développement de la documentation en économie sociale) le montre depuis plus de 30 ans.

9 Trois synthèses (Doucouliagos, 1997, pour les "labor-managed firms", Sexton et Iskow 1993 pour les coopératives agricoles, Fortin et Leclerc, 2011 pour les coopératives bancaires) montrent qu'en moyenne, il n'est pas possible de donner de conclusion univoque sur la comparaison des efficience des entreprises selon leurs statuts juridiques.

erronés, soit que l'expertise et la réactivité ne sont pas les seules voies d'efficience malgré l'importance de ces principes cardinaux de la société contemporaine. Comme le mettent en évidence la revue de la littérature ainsi que des données complémentaires analysées dans ce travail (deuxième partie), il est difficile de nier les déficiences des coopératives en terme de réactivité et d'expertise. C'est donc essentiellement sur la deuxième hypothèse, celle qu'il existe des sources d'efficience alternatives aux principes d'expertise et de réactivité, que je travaille ici. La première partie de ce travail permet d'identifier en quoi ces principes peuvent être sources d'inefficiences, c'est-à-dire générateurs de coûts qui viennent grever l'équilibre général de l'entreprise. Dans la troisième partie, à l'inverse, ce sont les sources d'efficience qui résident dans les principes opposés, stabilité et sens vécu, qui sont analysées. D'une part, le sens vécu et la stabilité limitent la production d'externalités négatives qui constituent des coûts pour les cycles de production futurs. D'autre part, ces principes favorisent le développement et l'exploitation de connaissances tacites que j'appelle sens vécu et qui constituent des ressources peu coûteuses. Or, externalités et connaissances tacites sont par définition difficiles à mesurer puisque c'est précisément la faible attention qui leur est portée qui les caractérise. On conçoit donc que ces dimensions soient sous-valorisées. D'une part, elles sont difficilement mesurables. D'autre part, elles sont généralement considérées de manière négative puisque opposées aux valeurs dominantes de la société contemporaine, ce qui conduit à les nier ou les ignorer.

Bien que ce travail s'appuie sur une double opposition entre expertise/réactivité et sens vécu/stabilité, ce n'est pas la critique de l'expertise et de la réactivité en tant que telles qui est visée pour encenser sens vécu et stabilité au risque de devoir vanter le conservatisme et le traditionalisme. L'expertise et la réactivité sont fortement appréciables dans la majorité des cas et le manque d'expertise et de réactivité sont souvent désagréables à vivre au premier abord. Plus encore, le manque de réactivité a pu conduire de nombreuses coopératives de consommateurs à disparaître purement et simplement (Brazda, Schediwy, 1989). Mais l'hypothèse est qu'il y a une domination excessive de ces principes qui doit être contrebalancée par la revalorisation de leurs contraires, car cette tempérance peut contribuer à une meilleure régulation structurelle des phénomènes socio-économiques, quelles que soient les volontés des individus. Autrement dit, la structure coopérative a une fonction de garde-fou, venant protéger les hommes de leurs propres dérives, désireux qu'ils sont d'agir vite et convaincus que leur rationalité pourtant limitée leur permet d'identifier les bonnes décisions. Autrement dit, il est sain que dans une société des institutions non congruentes aux croyances dominantes viennent protéger les individus de leur nécessaire manque de recul vis-à-vis de

ces croyances : nécessaire manque de recul, car les individus sont pris dans le flot quotidien qui valorise positivement la réactivité et l'expertise et déplore la stabilité comme du conservatisme et le sens vécu comme de l'amateurisme.

## **La thèse : raisonnement central et plan**

L'idéologie dominante peut être résumée par le syllogisme suivant :

- prémisses majeure : les principes d'expertise et de réactivité sont sources d'efficacités
- prémisses mineures : ces principes sont difficilement applicables dans les coopératives
- conclusion : les coopératives sont inefficaces.

Le raisonnement défendu dans ce travail conserve la prémisses mineures, mais inverse la prémisses majeure de sorte que la conclusion se retrouve également inversée :

- prémisses majeure : l'emprise excessive des principes de réactivité et d'expertise est source d'inefficacités
- prémisses mineures : ces principes sont difficilement applicables dans les coopératives
- conclusion : les coopératives sont moins enfermées dans ce cadre rigide, de sorte qu'elles souffrent moins que leurs concurrentes des inefficacités qui résultent de l'emprise excessive des principes d'expertise et de réactivité et peuvent bénéficier de sources alternatives d'efficacité.

Le constat initial est que la littérature empirique ne permet pas de conclure à une moindre efficacité des coopératives (voir la note 4 et l'introduction de la partie 2), malgré les nombreuses hypothèses théoriques qui vont dans ce sens. Pour expliquer ce paradoxe, la partie 1 est consacrée à l'analyse de la prémisses majeure. La transition consiste à transformer la négation des principes d'expertise et de réactivité habituellement supposés incontournables pour rechercher l'efficacité, en affirmation des principes de sens vécu et de stabilité habituellement supposés sources d'inefficacité. La partie 2 reprend la prémisses mineures à la lumière de ce nouveau cadre posé dans la transition pour défendre l'hypothèse que les moindres réactivité et expertise des coopératives sont une source d'efficacité plutôt que d'inefficacité puisqu'elles rendent possibles le développement des principes de sens vécu et de stabilité et limitent l'emprise excessive des principes de réactivité et d'expertise.

## **1/ Partie 1 – le contrat et la propriété<sup>10</sup>, accélérateurs des principes d'expertise et de réactivité : inefficiences induites**

La recherche systématique de la réactivité et de l'expertise rend les acteurs de l'entreprise aveugles à toute une partie de leur environnement, ce qui est source de nombreuses inefficiences, c'est-à-dire que les résultats atteints se font à des coûts croissants en raison :

- des externalités négatives : en effet, le fait de focaliser l'objectif de l'entreprise sur un nombre restreint d'indicateurs alignés sur les intérêts d'actionnaires ou d'un petit nombre de propriétaires multiplie les risques pour l'entreprise d'être aveugle aux impacts sur son environnement, a fortiori lorsque ces actionnaires sont déconnectés des conséquences de leurs bénéfices, grâce à leur capacité à transmettre le risque. De plus, l'idéologie de l'entreprise comme réseau de contrats rejette par principe toute régulation non contractuelle, à l'exception de l'État : les niveaux intermédiaires de régulation sont exclus, ce qui limite la capacité à réagir de manière adaptée aux externalités produites.
- d'une sous-utilisation des ressources et compétences disponibles : l'idéologie de l'entreprise comme réseau de contrats pousse à la liquidité des relations sociales, ce qui limite le développement de l'interconnaissance, source de coordination interne, ainsi que l'exploitation, la transmission et le renouvellement des connaissances tacites des acteurs. En outre, l'idéologie de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires accorde un pouvoir excessif aux actionnaires et aux dirigeants censés les représenter, ce qui ne permet pas d'exploiter la diversité et la richesse des points de vue des parties prenantes de l'entreprise.

Malgré ces inefficiences, cette idéologie a une emprise croissante (on continue de répondre aux problèmes par des solutions qui relèvent de la même logique) en raison de sa congruence formelle avec la croyance dominante.

## **2/ Partie 2 – la structure coopérative, garde-fou du sens vécu et de la stabilité : l'équilibre économique original de la coopérative**

Les règles et traditions qui constituent le cadre coopératif constituent des obstacles aux principes de réactivité et d'expertise.

Les critères sur la base desquels les coopératives sont considérées comme peu réactives et peu

---

<sup>10</sup> Le contrat et la propriété constituent les principales notions autour desquelles la littérature sur les firmes est construite. Par commodité, je conserve ces notions dans les chapitres 1 et 2. Dans la section 2 du chapitre 3, j'analyse la congruence entre ces principes et les notions d'expertise et de réactivité qui constituent le cœur de ce travail.

expertes sont les suivants :

- réactivité : la réactivité politique (le processus de décision) est limitée par la moindre précision de la définition des objectifs des coopératives et la moindre concentration du pouvoir, tandis que la réactivité opérationnelle est limitée par l'accès aux ressources en raison d'une position défavorable des coopératives sur les marchés (capitaux, travail, biens et services) et une culture de la stabilité. Cette moindre réactivité est amplifiée par un biais de communication : alors que les coopératives ont souvent été précurseurs dans certains domaines connexes tels que l'environnement et le social puisque leurs objectifs sont moins strictement définis, les entreprises concurrentes peuvent allouer rapidement des moyens considérables pour occuper ces terrains lorsqu'ils se révèlent attractifs pour le grand public<sup>11</sup>.
- expertise : d'une part, la structure coopérative est partiellement incompatible avec le recours à des outils d'optimisation, d'autre part ses parties prenantes sont peu qualifiées : les administrateurs sont avant tout des notables locaux plutôt que des investisseurs mobiles accompagnés d'experts financiers ; le taux d'encadrement et le niveau de qualification des cadres sont peu élevés ; la promotion interne est privilégiée au recrutement d'experts ; enfin en raison des faibles niveaux d'expertise et de réactivité, les coopératives sont peu attractives pour les sociétaires et les salariés qui recherchent une croissance rapide.

Par opposition aux principales conclusions de la littérature sur les coopératives qui considèrent que le manque de réactivité et d'expertise devrait se traduire par une moindre efficience globale, la structure coopérative constitue un facteur d'élévation du niveau général d'efficience du système socio-économique contemporain par le fait même qu'elle limite l'emprise destructrice des principes de réactivité et d'expertise. Cela se manifeste par une moindre production d'externalités négatives et une meilleure utilisation des ressources tacites et informelles, habituellement ignorées en raison du principe d'expertise (considérées comme illégitimes) ou inatteignables en raison du principe de réactivité (de nombreuses dimensions informelles du réel ne peuvent être appréhendées que si l'on a le temps).

---

11 Alors que des coopératives peuvent avoir mis en place des pratiques de longue date, elles ne sont pas nécessairement en position de force lorsque ces pratiques deviennent à la mode. C'est le cas de la valorisation des produits locaux dans la grande distribution et dans l'agro-alimentaire alors que la pratique est historique dans les coopératives de consommateurs et les coopératives agricoles. La solidarité avec les consommateurs en difficulté dans les banques et les entreprises d'assurance, alors que les administrateurs occupent ces fonctions de longue date dans les coopératives et mutuelles. Il en va de même pour l'implication des consommateurs, salariés, clients et fournisseurs dans les entreprises, qui est structurelle dans les entreprises à sociétariat.



Avec la coopérative il s'agit donc de montrer que le changement nécessite une stabilité organisationnelle et une décentralisation de l'initiative permettant au sens vécu d'exister face à l'expertise. Autrement dit, dans le contexte de forte emprise de la réactivité et de l'expertise, il devient nécessaire de rappeler les synonymes à connotation négative des principes dominants. La réactivité est parfois précipitation, superficialité, irréflexion, frénésie, boulimie, vacuité, etc. L'expertise peut être bureaucrate, tatillonne, pointilleuse, excluante, élitiste, pédante, colonialiste, etc. Un recul critique vis-à-vis des principes dominants s'impose si l'on veut que la coopérative puisse cesser de vouloir ressembler aux autres et reconnaître la valeur de ses caractéristiques propres dans le contexte actuel. Les potentialités émancipatrices des coopératives doivent donc être renforcées par le développement de la capacité critique des acteurs qui les habitent. Pour cela, le lien avec la nouvelle économie sociale, également appelée économie solidaire en France, est essentiel en raison du caractère politisé de ces nouvelles initiatives : commerce équitable, agriculture biologique, entreprises d'insertion, systèmes d'échanges locaux, finance solidaire, groupements d'achats, etc<sup>12</sup>. Le renforcement des coopératives peut également passer par un renforcement de l'intercoopération : en accroissant leurs échanges mutuels, les coopératives peuvent limiter leur dépendance aux marchés, sur lesquels leur stabilité est synonyme de rigidité et constitue donc un désavantage.

## **Préalables sur la méthode de travail**

Avant d'entamer le corps de la thèse, j'apporte quelques précisions sur le contexte dans lequel mon travail se situe et le type de coopératives qui sont concernées par cette analyse puis j'aborde la question de la comparaison entre les entreprises coopératives et les entreprises à actionnariat, sous-jacente à toute la littérature sur les coopératives tout en étant rarement traitée directement.

### ***De quelles coopératives est-il question ici, comment et pourquoi ?***

Il s'agit de grandes coopératives et mutuelles qui ont passé l'époque des pionniers. Les coopératives et mutuelles se situent principalement dans les secteurs de l'agro-alimentaire, de

---

<sup>12</sup> Ce lien peut notamment se faire car de nombreuses nouvelles initiatives ont recours aux statuts de l'économie sociale et parce que l'émergence de ces nouvelles initiatives partage de nombreux traits avec les origines des grandes entreprises de l'économie sociale. C'est notamment l'hypothèse de travail de Cerises ([www.univ-tlse2.fr/cerises](http://www.univ-tlse2.fr/cerises), rubrique « qui sommes-nous »/charte) qui défend un principe d'agglomération d'activités d'économie sociale et solidaire.

la grande distribution, de la finance et de l'assurance. Ce travail est impulsé d'un vécu de sociétaire dans ces coopératives en France, mais s'appuie sur une littérature qui concerne les coopératives et mutuelles dans les pays riches (Europe, Amérique du Nord, Australie). En effet, depuis les années 1980, la littérature sur les coopératives et les mutuelles s'inquiète de leur banalisation, à l'instar de Jacques Moreau qui en avait fait un sujet incontournable dans le monde émergent de l'économie sociale française (Alix, Chomel, 2005). Vienney (1980) a pu constater l'introduction progressive de règles issues des entreprises capitalistes dans les entreprises coopératives et mutualistes et ce diagnostic a été confirmé pour l'ensemble des pays riches dans Zevi et Monzon-Campos (1995) et Côté (2001), dans un contexte allant jusqu'à des vagues de démutualisation dans le monde anglo-saxon (Mottet, 2002 ; Carrasco, 2006 ; Davis, 2007). Par ailleurs, un courant de recherche s'est maintenu sur des coopératives qui parviennent à conserver une dynamique originale dans des territoires marqués par une identité forte, telles que le Mouvement Desjardins au Québec (Bélanger, Lévesque, 1991) ou le complexe coopératif de Mondragon au Pays Basque espagnol (Prades, 2006). Ce dernier auteur ainsi que Defourny et Develtere (1999) considèrent que les conditions d'émergence des coopératives résident dans la nécessité (Desroche 1976) et l'existence d'un destin commun. Or selon Vienney (1980), ces conditions disparaissent au fil du temps dans la majorité des cas. La plupart des coopératives et mutuelles françaises se sont appuyées sur des identités territoriales, professionnelles voire politiques (notamment syndicales). Or ces identités se sont étiolées et les coopératives, qui ont plutôt cherché à affirmer leur indépendance vis-à-vis de ces mouvements sociaux qui leur ont donné naissance, n'ont pas redéfini leur propre identité qui justifierait l'engagement des sociétaires. Par ailleurs, ces coopératives et mutuelles sont désormais dans des secteurs fortement concurrentiels (agro-alimentaire, grande distribution, finance, assurance, etc) de sorte qu'elles ne sont plus les seules à répondre à un besoin : les innovations qu'elles ont introduites (baisse des prix, caisses de retraite, défense du consommateur, réduction du temps de travail, banque de proximité, etc) ont été généralisées. Les coopératives peuvent-elles continuer à se développer lorsque ces deux caractéristiques de nécessité et de destin commun ne sont plus présentes ?

De plus, alors que l'économie sociale a partie liée avec la question de l'innovation sociale, c'est plutôt le manque d'innovations (défaut de réactivité) qui caractériserait aujourd'hui les grandes entreprises de l'économie sociale. Historiquement, les coopératives et mutuelles sont venues répondre à des besoins mal pris en compte par l'état et le marché (Hansmann, 1996) : elles ont donc innové. Depuis les années 1970, la nouvelle économie sociale ou économie solidaire (Laville, 1994) ayant fait preuve d'innovations a ravivé ce souvenir de l'économie

sociale. Pourtant, cette grille de lecture économie sociale et innovation sociale ne semble pas pertinente pour comprendre les grandes coopératives contemporaines qui semblent plutôt conservatrices.

Que reste-t-il alors si le destin commun est devenu secondaire, si les coopératives ne paraissent pas si nécessaires tant leurs innovations originelles se sont diffusées dans leurs secteurs d'activité et si elles ne font plus preuve d'une capacité distinctive d'innovation sociale ? Il reste toujours les règles coopératives. Selon l'Alliance Coopérative Internationale, « une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et le pouvoir est exercé démocratiquement ». Ce travail concerne les règles de l'entreprise coopérative. D'une part, la propriété est collective, ce qui se traduit par les principes de réserves impartageables et de lucrativité limitée : une partie seulement des bénéfices peut être redistribuée aux membres, le reste étant la propriété de l'entreprise elle-même, c'est-à-dire que les membres qui quittent la coopérative perdent définitivement tout droit dessus. D'autre part, le pouvoir est exercé démocratiquement : il n'est pas déterminé selon des règles économiques ou financières – il ne revient de droit ni aux plus gros apporteurs de capitaux, ni aux principaux clients ou fournisseurs – mais il est défini selon des critères propres au groupe des personnes qui constituent la coopérative. Ces règles sont communes à tous les types de coopératives ainsi qu'aux mutuelles.

La lecture des coopératives comme négatif des principes dominants de la société contemporaine a germé en réponse à un questionnement totalement ouvert de ma part. Qu'y a-t-il d'intéressant aujourd'hui dans les coopératives telles que le Crédit Agricole, Coop Atlantique, Groupama, les mutuelles de la Mutualité Française, la MGEN, la MAAF, les Banques Populaires, ou encore 3A alors qu'elles ne se démarquent pas du fonctionnement des entreprises de leurs secteurs d'activité et que leurs administrateurs sont difficilement en mesure de peser sur les décisions de ces grands groupes et ne défendent pas de vision alternative au fonctionnement sectoriel dominant ? Mon cheminement s'est fait le long de la lecture d'une quarantaine de monographies (voir liste en annexe 5) et en participant à plusieurs coopératives en tant que sociétaire : essentiellement à Coop Atlantique où je suis un membre actif, mais aussi en assistant à des assemblées locales de coopératives et mutuelles. De ce cheminement réalisé sans aucune grille de lecture et dont je ne peux donc pas rendre compte de manière structurée<sup>13</sup> est ressorti une impression d'un secteur « poussiéreux » confortant la littérature économique négative dominante sur les coopératives plutôt que

---

13 Je n'ai pu en retirer a posteriori que des illustrations, notamment dans le chapitre 6.

donnant du sens à la notion d'économie sociale et solidaire en identifiant des perspectives de transformation sociale. Cette littérature, complétée d'une analyse statistique comparée sur 780 emplois en coopératives et 25599 emplois en entreprises à actionnariat en France à partir de données de l'enquête emploi Insee de 2007, comportait environ 180 articles recensés à partir des mots clés « mutual\* » et « cooperat\* » dans les bases de données Econlit et Business Source Complete. Ils sont concentrés sur les pays riches (en grosse majorité Europe, Amérique du Nord, avec quelques articles sur Australie, Inde, Israël, Afrique du Sud) et sur la période récente (les  $\frac{3}{4}$  des articles ont été publiés après 1990). Ces articles couvrent une grande diversité de coopératives (35 concernent les banques coopératives, 24 les mutuelles et coopératives d'assurance, 35 des entreprises dirigées par les salariés selon une forme plus ou moins proches des SCOP, 50 des coopératives agricoles, 15 sont généralistes et 15 concernent d'autres coopératives telles que les coopératives de consommateurs, le commerce associé, l'habitat, le transport, l'artisanat, l'industrie, etc). Ces bases de données contiennent les *Annals of public and cooperative economics*, mais ne contiennent pas de nombreuses revues consacrées aux coopératives telles que le *Journal of cooperatives*, le *Journal of cooperative studies*, le *Journal of enterprise and participation*, ou encore la *Recma*, revue internationale d'économie sociale. La partie 2 est ainsi volontairement concentrée sur les revues les plus académiques (selon les critères de la profession qui constitue les bases de données) : mon but dans cette partie étant d'étudier le rapport des coopératives aux principes dominants de réactivité et d'expertise, il était pertinent de sélectionner les revues les plus orthodoxes, peu susceptibles de développer un certain recul critique vis-à-vis des ces principes (chapitre 4, introduction).

L'analyse statistique à partir des données de l'Enquête Emploi 2007 de l'INSEE contribue à combler une carence dans la littérature sur les coopératives qui est très discrète à l'égard de la question de l'emploi en France comme à l'étranger. Dans la mesure où les salariés ne sont pas les sociétaires des coopératives (à l'exception des coopératives de travailleurs qui sont quantitativement marginales dans le monde coopératif), l'identification de caractéristiques propres aux coopératives sur cette question permettrait de montrer que les règles coopératives ont un impact significatif sur les comportements économiques puisqu'elles ne touchent pas seulement les sociétaires mais vont au-delà en impactant également les salariés.

Suit alors une réflexion théorique pour identifier en quoi ce côté poussiéreux pouvait être considéré comme une caractéristique structurelle des coopératives et être paradoxalement valorisable comme tel. Bien qu'ayant une bonne connaissance de mon terrain par mon activité militante, élargie par la lecture de monographies, aucun terrain de recherche n'a été développé

en tant que tel dans ce travail : mon hypothèse que l'on peut caractériser positivement les coopératives à partir de leurs déficiences en terme d'expertise et de réactivité ayant germé tardivement, le travail de terrain qui consisterait à analyser le rapport aux externalités et aux connaissances tacites (transition et partie 2) constituerait donc un prolongement de celui-ci. Néanmoins, mes réflexions se sont construites au rythme d'un aller-retour permanent entre théorie et pratique, le but étant de donner un sens aux expériences coopératives que je vivais et qui venaient contredire mes intuitions initiales. En outre, l'importante mobilisation de la littérature dans la partie 2 ne constitue pas simplement une revue de la littérature, puisqu'elle s'accompagne d'un important travail de révision des conclusions : certes les coopératives présentent des déficiences en terme d'expertise et de réactivité par rapport à ce qui est exigé dans leur environnement, mais ces déficiences sur des principes ne se traduisent pas nécessairement par un moindre performance en terme d'efficience.

Au final, il me semble qu'il y a une lecture possible des coopératives comme force de tempérance. C'est certes moins trépidant que les discours sur une autre économie, mais elles n'en remplissent pas moins une fonction essentielle dans un contexte où la financiarisation de l'économie tend à détruire l'entreprise en en faisant un actif liquide (Colletis, 2008). Reste qu'il serait techniquement possible de repolitiser les coopératives si des personnes militantes réinvestissaient massivement les instances de leurs coopératives pour influencer sur les orientations et envisager de nouvelles manières de fonctionner au cœur de ces secteurs d'activités hautement concurrentiels tels que l'agro-alimentaire, la grande distribution, la finance et l'assurance : les statuts coopératifs constituent une opportunité stratégique pour ceux qui veulent transformer le système de l'intérieur. Mais de telles initiatives sont encore très rares aujourd'hui. L'attention est donc concentrée ici sur l'intérêt de défendre les règles coopératives en tant que telles, quelles que soient les motivations des individus qui composent les coopératives et mutuelles<sup>14</sup>.

### ***La dimension comparative sous-jacente***

Ce travail consiste à caractériser les coopératives en les positionnant dans leur milieu environnant et non à comparer directement les coopératives à d'autres entreprises. Ce qui est

---

<sup>14</sup> Toutefois, les moindres degrés d'expertise et de réactivité constituent un biais d'attractivité en faveur d'un certain type de salariés et de sociétaires (chapitres 5 et 6). Par exemple, de nombreux salariés des grandes coopératives ont trouvé dans ces entreprises des secteurs où les rémunérations et les perspectives de carrière sont certes moindres mais où le stress est également moindre. Cependant, ce sont avant tout des choix personnels de mise à l'écart de la société bling bling tape-à-l'oeil plutôt que la revendication d'un mode de vie alternatif. Le caractère dominant est bien la tempérance plutôt que la revendication d'une transformation sociale.

analysé est l'écart important entre les normes coopératives et les principes idéologiques dominants : il ne s'agit donc pas d'une comparaison entre structures. Une telle comparaison constituerait un travail plus accompli vers lequel il serait intéressant de tendre, mais les comparaisons existantes et celle qui est menée dans le chapitre 5 sont encore trop rares et obligent à se contenter d'un objectif moins ambitieux qui consiste à identifier en quoi le degré d'expertise et de réactivité des coopératives répond aux exigences du système économique contemporain basé sur ces principes. Les principes d'expertise et de réactivité relèvent de ce que Salles (2007) appelle des représentations, tandis que les principes coopératifs constituent un modèle. Il ne s'agit pas d'une comparaison entre le modèle de l'entreprise à actionnariat et le modèle de l'entreprise coopérative mais de la capacité d'un modèle particulier à limiter l'emprise d'une certaine représentation du réel. Les coopératives sont particulièrement capables d'opposer de la résistance à la représentation d'une économie basée sur les principes de réactivité et d'expertise, mais on ne peut en déduire directement que les coopératives sont les entreprises les plus capables de cela.

L'analyse comparative serait la plus évidente pour les entreprises dont le capital est ouvert et échangeable sur un marché, en raison de la forte congruence des marchés financiers avec les principes d'expertise et de réactivité (chapitre 3, 2.2.). Toutefois, ces entreprises ne sont pas les plus nombreuses. Ainsi Erdal (2011) rappelle que selon les pays de 60% (Grande-Bretagne) à 80% (Allemagne, France) des entreprises sont des entreprises dont le capital n'est pas ouvert sur un marché, c'est-à-dire qu'il existe un degré plus élevé d'interconnaissance entre les actionnaires et une relative stabilité de l'actionnariat. Ainsi, chaque entreprise a son histoire et ses normes spécifiques qui opposent une certaine résistance à l'application des principes universels issus de la représentation dominante. Toutefois, dans les entreprises dont le capital n'est pas ouvert, il suffit d'une décision d'ouvrir le capital – et les acteurs financiers et du conseil font pression en ce sens comme Erdal (2011) le note – pour engager un processus de financiarisation, tandis que dans les coopératives la résistance culturelle (l'irréductibilité des pratiques à ces principes) se double de garanties statutaires, qui viennent dépasser les motivations individuelles : même si toutes les parties prenantes sont dominées par l'idée que le renforcement de l'expertise et de la réactivité sont nécessaires pour améliorer l'efficacité et que l'ouverture du capital permet d'y répondre, la structure juridique les en empêche ou les freine considérablement. Or, dans un contexte marqué par une faible critique sociale (Prades, 2006), il est essentiel de ne pas compter seulement sur la capacité critique des individus. Il y a donc bien l'idée sous-jacente que les coopératives sont plus performantes pour opposer des résistances à l'emprise de la représentation dominante que les autres

entreprises, cette comparaison reste un objectif qui ne peut pas être recherché comme tel ici. Notamment, il y a une grande diversité parmi le monde des entreprises à actionnariat. Ainsi, il faudrait idéalement que j'utilise l'expression abstraite « entreprises les plus expertes et réactives » plutôt que « entreprises à actionnariat » pour éviter des raccourcis. Mais par souci de simplification de la rédaction, j'utiliserai régulièrement le terme « entreprises à actionnariat » renvoyant à l'ensemble des entreprises où le pouvoir est proportionnel aux capitaux détenus. Par ce biais, c'est le capitalisme financier qui est le plus mis en avant par opposition aux coopératives. Néanmoins, la comparaison ne constitue pas l'objectif principal de ce travail : elle n'est que sous-jacente dans un travail qui consiste avant tout à caractériser les coopératives. Ainsi, cette focalisation sur le capitalisme financier vaut avant tout pour mieux mesurer la spécificité du modèle coopératif auquel il s'oppose fortement, plutôt que comme une prétention de comparer les coopératives aux entreprises à actionnariat dans leur diversité. Il n'en reste pas moins que la financiarisation du capitalisme constitue la tendance la plus forte et la plus probable du système contemporain (Aglietta, Rebérioux, 2004 ; Morin, 2006) de sorte qu'il est pertinent que le modèle coopératif soit positionné, quoique de manière indirecte, par rapport au modèle de l'entreprise à actionnariat.

# **PARTIE 1 : LE CONTRAT ET LA PROPRIETE AU SERVICE DES PRINCIPES D'EXPERTISE ET DE REACTIVITE : INEFFICIENCES INDUITES**

Les catégories fondamentales du droit moderne sont le contrat et la propriété et les tenants de ces droits sont des individus. L'idéologie libérale considère que les corps intermédiaires doivent être supprimés et que seuls les intérêts des individus doivent être considérés. Historiquement, un travail idéologique et juridique important a été mené pour supprimer les corps intermédiaires. Ainsi, la Constitution américaine de 1787 ne mentionne pas les corporations (sociétés commerciales, Églises, communes, etc). En France, le rapport Le Chapelier (1791) pose clairement que « dans l'État, il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu et l'intérêt général. Il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un intérêt de corporation ».

Ces individus ont une liberté d'action qui est fondée par le droit de propriété : droit absolu d'utiliser ce qu'ils possèdent indépendamment des effets sur leur environnement, c'est-à-dire fondé sur ses seuls intérêts, ce qui signifie que l'individu est considéré comme existant indépendamment de la société. L'individu disposant ainsi d'un tel fondement, supposé abstrait de toute réalité, le vivre ensemble entre tous ces individus est assuré par des contrats. Chaque individu a la possibilité de former et rompre librement des contrats, puisque les individus sont censés être libres et égaux. La société libérale est donc formée de l'ensemble de ces contrats individuels : ce sont les intérêts de chaque individu qui sont recherchés et non des intérêts collectifs de corps intermédiaires. De plus, cette recherche se fait au niveau le plus décentralisé c'est-à-dire par les individus eux-mêmes et par un Prince éclairé. L'équilibre social est par principe le résultat de la défense par chaque individu de ses intérêts propres.

En France, le Code civil consacre le droit contractuel dans son article 1134 : « les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites »<sup>15</sup>. La voie légale coercitive n'intervient donc que de manière secondaire, lorsqu'il est manifeste que certains aspects du cadre de vie ne sont pas pris en compte au niveau contractuel. Les lois sont considérées comme des exceptions qui ne sont autorisées que dans des domaines bien particuliers définis par décret. Le pouvoir de l'État relève d'un droit objectif puisque c'est un intérêt commun objectivement défini qui est visé, par opposition au bon vouloir du Prince, c'est-à-dire à la

---

<sup>15</sup> je souligne



subjectivité d'un individu. Droits des contrats et de la propriété relèvent d'un droit subjectif puisque c'est l'intérêt des individus eux-mêmes qui est visé. L'objectif est d'éviter autant que possible de recourir au droit objectif, puisque son recours signifie une limite de l'idéologie libérale.

Chacune des catégories du droit de propriété (chapitre 1) et du droit des contrats (chapitre 2) se traduisent par des conceptions idéologiques particulières (sections 1 de chacun des chapitres), dont le degré d'irréalisme est important (sections 2 de chacun des chapitres) mais qui ont malgré tout un pouvoir performatif durable (sections 3 de chacun des chapitres). Ce paradoxe peut être expliqué à partir des travaux de Cornelius Castoriadis : ces catégories et la conception de l'entreprise qui en découle sont fortement congruentes avec ce que cet auteur appelle l'institution imaginaire radicale : chaque civilisation repose sur une croyance radicale qui constitue le filtre à travers lequel toute réalité est comprise (chapitre 3). Ainsi, même si l'entreprise est irréductible au modèle auquel on prétend qu'elle obéit, la force de ce modèle est telle qu'il est capable de partiellement formater les comportements quand bien même ce formatage est source d'inefficience.

Les notions clés de la première partie sont la propriété et le contrat. Dans la partie suivante, les notions clés sont l'expertise et la réactivité (et leurs opposés le sens vécu et la stabilité). En quoi le fait de montrer que l'emprise et l'expansion des figures du contrat et de la propriété sont sources d'inefficiences renseigne-t-il sur l'excès d'emprise des principes de réactivité et d'expertise ? Le lien entre le couple propriété/contrat et le couple expertise/réactivité est analysé dans le chapitre 3 qui montre comment ces notions sont fondamentalement liées car ce sont toutes des manifestations des schèmes fondamentaux (manières de se représenter le réel) de l'imaginaire occidental contemporain que sont la réunion et la séparation (chapitre 3). Ils ont également les mêmes conséquences en terme de production d'externalités et d'ignorance de la complexité du réel. Un premier aperçu du lien entre contrat/propriété et expertise/réactivité est donné ici afin de mieux situer le rôle de cette première partie dans l'argumentaire général : identifier en quoi ces principes sont sources d'inefficiences afin de préparer le terrain à une lecture positive du manque de réactivité et d'expertise des coopératives dans la partie 2.

L'approche contractualiste consiste à lire les rapports sociaux comme des rapports bilatéraux entre individus. Idéalement un contrat définit précisément ce qui lie deux individus, les termes de leur échange : cela permet aux individus de se séparer quittes. Le contrat garantit ainsi la mobilité des individus et donc la possibilité de redéfinir des liens en fonction des

évolutions de l'environnement. En ce sens le contrat favorise l'emprise du principe de réactivité. Cette réactivité favorise la reproduction de liens purement fonctionnels entre les individus : si les individus n'ont pas le temps de développer une histoire personnalisée, ils continuent d'agir strictement comme des professionnels, conformément au principe d'expertise qui se veut détaché des considérations de type émotionnel ou liées à l'histoire propre des individus. Plus généralement, la possibilité d'établir des liens ponctuels bien définis favorise l'emprise du principe d'expertise : le contrat permet d'optimiser l'appariement entre des tâches à réaliser et des spécialistes de ces tâches, c'est-à-dire des experts. En organisant les activités par petits bouts, le contrat évite une lecture d'ensemble. La cohérence globale n'est que la résultante des comportements individuels, ce qui permet de maintenir un flux permanent (réactivité) par opposition au principe de stabilité qui vise la constitution d'îlots de stabilité dans un environnement incertain.

L'approche en terme de droits de propriété consiste à donner une supériorité hiérarchique au propriétaire quant à tout ce qui touche à l'usage de son bien. Cette concentration du pouvoir est favorable au principe de réactivité puisque un individu peut prendre une décision seul donc rapidement, sans avoir à passer par une délibération collective. De même, cette concentration du pouvoir favorise la définition précise des objectifs liés à l'usage du bien : une telle fin étant précisément définie, la gestion du bien se résume à un problème technique d'adéquation entre des moyens et des fins qui peut donc être confié à un expert. À l'inverse, une gestion collective réduit la possibilité de définir de manière univoque les fins. Enfin et surtout, l'approche en terme de droits de propriété est mobilisée pour justifier le pouvoir des actionnaires sur la gestion des entreprises, c'est-à-dire pour soumettre l'entreprise à une logique financière. Or, la sphère financière constitue un paradis pour les principes de réactivité et d'expertise : basée sur un principe de liquidité permanente, elle s'appuie fortement sur des démarches de formalisation et de quantification.

# **Chapitre 1 - l'entreprise comme réseau de contrats entre individus**

La première section présente l'emprise de l'approche contractualiste sur les activités économiques. La suivante propose une critique de cette approche qui est très éloignée de la réalité des comportements, avant de constater que cette inadéquation n'est pas sans effet puisque la performativité est source d'inefficiences. La troisième section permet alors de comprendre ce paradoxe de la performativité durable de cette conception source d'inefficiences. Le chapitre 2 reprendra le même schéma d'analyse à propos de l'idéologie de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires, deuxième pilier de l'idéologie libérale.

## ***1. L'idéologie du contrat***

Le principe de référence dominant chez les économistes est que la flexibilité des ressources est nécessaire pour qu'elles soient allouées de manière optimale en fonction de l'évolution du contexte et des besoins des contractants (principe de réactivité). Selon Cohendet et Llerena (1992), l'entreprise a évolué d'un modèle de flexibilité statique où elle s'assurait des marges de manœuvre en amont pour s'adapter aux variations de l'environnement à un modèle de flexibilité dynamique, dans lequel l'entreprise est supposée beaucoup plus réactive aux variations de l'environnement. L'individualisme consiste à considérer que les individus, propriétaires des ressources, sont abstraits de leur environnement, c'est-à-dire libres de changer d'environnement à tout moment pour eux-mêmes ou pour leurs ressources. Ainsi, le fait de réduire la firme à un réseau de contrats entre individus permet de maintenir cette conception d'individus dont la mobilité conduit à les abstraire de leur environnement. Tout d'abord, est présenté le raisonnement théorique selon lequel le fait de reconnaître la firme risquerait d'introduire des rigidités qui sont sources d'inefficiences (1.1.). Ensuite, les doctrines juridiques (1.2.) et économiques (1.3.) sont analysées à travers leur rôle maintien d'un cadre qui permette de penser et d'organiser l'activité économique sans recourir à la notion d'entreprise ou de firme.

## **1.1. L'individualisme source d'efficience : le principe de l'allocation optimale**

Selon Gindis (2007), la littérature dominante sur la firme est plutôt une théorie de la non-firme. On pourrait même dire une théorie de l'anti-firme : en tant qu'institution, la firme est idéologiquement critiquable car elle introduit des rigidités qui bloquent le processus d'optimisation. On ne doit donc pas venir perturber l'analyse par la prise en compte des intérêts propres des entreprises. On doit considérer que c'est « une erreur de penser les organisations comme si elles étaient des personnes avec des motivations et des intentions » (Jensen et Meckling, 1976: 50). Cette erreur peut avoir des conséquences concrètes en introduisant des rigidités qui viennent bloquer le mécanisme du marché visant l'allocation optimale des ressources. L'avantage du contrat est de bien délimiter le contenu de tout échange, permettant ainsi de le rompre facilement et donc de recombinaison les liens entre individus en fonction de leurs compétences et des ressources dont ils disposent ainsi que d'un environnement en perpétuelle évolution. Gindis (2007) montre que la domination du système des prix dans le fonctionnement interne de la firme revient à nier ou négliger les normes spécifiques à la firme : si la firme n'obéit pas à des règles différentes de celles du marché, alors il n'est pas nécessaire de lui conférer une place particulière, distincte de l'analyse du marché, dans l'analyse économique.

En donnant la personnalité morale à un groupe d'individus, on fait de la firme un individu : elle acquiert un caractère indivis, c'est-à-dire irréductible à ses plus petits éléments. Cette institution acquiert alors un droit subjectif (l'entreprise acquiert son propre intérêt qui doit être défendu en tant que tel) et la conservation ou pérennité de l'entreprise devient un objectif : l'existence de l'entreprise tient dans sa capacité à garder durablement solidaires les éléments qui la composent, par opposition au principe de réallocation permanente des ressources dans un système de marché. L'entreprise comme institution vient déconnecter les individus de leurs besoins propres : ayant acquis la personnalité morale, elle ne peut pas être considérée comme un objet de propriété qui serait au service d'individus. Elle constitue un corps intermédiaire qui a ses propres intérêts et vient concurrencer les intérêts des individus qui la composent. Par exemple, un individu va devoir investir en capital humain en fonction des intérêts de son entreprise et non en fonction de sa valeur sur le marché du travail. Plus il développe des compétences spécifiques à son entreprises, plus il perd la liberté de pouvoir rompre son contrat pour en trouver d'autres.

Plus encore, si l'entreprise acquiert une existence propre, sa pérennité peut devenir un enjeu susceptible d'être défendu par les États, ce qui introduit des possibilités d'ingérence pour ces derniers, et donc de réduction du champ contractuel. « Les forces du marché ont depuis longtemps libéré les entreprises du contrôle des gouvernements, de sorte que l'entreprise peut maintenant être définie comme fondamentalement contractuelle » (Butler, Ribstein, 1989). Là encore, le risque est important de voir les décisions prises en fonction d'intérêts intermédiaires et non en fonction des intérêts des individus. En outre, cette reconnaissance de l'entreprise induit une reconnaissance d'une inégalité des pouvoirs entre personnes morales et personnes physiques, ce qui vient à nouveau légitimer l'intervention de l'État pour protéger les individus dominés. L'enjeu idéologique est donc fort pour maintenir l'idéal d'une société sans intermédiaire entre l'État et les individus. Si l'on commence à reconnaître l'existence de corps intermédiaires tels que les entreprises, l'ensemble des décisions sont progressivement déconnectées des intérêts des individus eux-mêmes, considérés comme seuls légitimes dans une perspective libérale.

## **1.2. La résistance de la doctrine juridique à la notion d'entreprise**

La résistance à la reconnaissance de l'entreprise est un phénomène permanent dans l'histoire moderne. La doctrine est restée fidèle à la volonté libérale de ne pas enfermer les individus dans un environnement. D'une part l'entreprise n'est pas reconnue comme une personne morale (1.1.2.1.). D'autre part, la relation sociale reste strictement définie par un contrat qui peut être dénoncé aisément (1.1.2.2.).

### ***1.2.1. L'entreprise comme menace de pouvoir intermédiaire entre les individus et l'État***

Pendant longtemps, la méfiance a été importante vis-à-vis des sociétés susceptibles d'accumuler des capitaux importants et donc d'acquérir un pouvoir considérable. En 1838, Lamartine prenait ainsi position à propos de concessions faites aux chemins de fer : « La liberté est incompatible avec l'existence des grandes compagnies dans l'Etat ... vous les laisserez, vous, partisans de la liberté et de l'affranchissement des masses, vous qui avez renversé la féodalité et ses privilèges, vous les laisserez entraver le peuple et ruiner le territoire par la féodalité de l'argent. Non, jamais gouvernement, jamais nation n'aura

constitué en dehors d'elle une puissance d'argent, d'exploitation et même de politique plus envahissante »<sup>16</sup>.

Dans un premier temps, les autorisations de sociétés de capitaux étaient très rares, accordées au cas par cas par les gouvernements dans des secteurs d'activité ayant un intérêt général prononcé mais que les États ne prenaient pas en charge directement (l'exploitation des colonies, les chemins de fer, la banque, l'exploitation des mines ou encore l'ouverture de canaux, nécessitant une concentration importante de capitaux). Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, la création d'une compagnie passait par un acte royal appelé incorporation. À la Révolution française, l'hostilité jacobine à l'égard de tout corps intermédiaire aboutit à la suppression de cette possibilité d'incorporation. Puis la possibilité de créer des sociétés anonymes a été donnée, mais dans un cadre très strict et au terme d'une procédure longue et coûteuse passant par le préfet, le ministre de l'Intérieur, le Conseil d'État, soit environ deux ans. Dans un avis de 1825, le Conseil d'État pose clairement que le gouvernement doit réserver le privilège de la société anonyme aux sociétés qui ont pour objet la création d'établissements d'utilité publique et qui requièrent la concentration d'une grande quantité d'argent. Le principe était le même en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

Face à la généralisation des besoins des entreprises d'un statut légal pour leurs activités, les États ont progressivement été contraints de légiférer à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. La société a d'abord été libéralisée en Grande-Bretagne en 1856, puis en France en 1867, en Espagne en 1869, en Allemagne en 1870, en Belgique en 1873, en Italie en 1883, etc. Cette diffusion rapide s'est faite comme une conséquence de l'industrialisation et de la mondialisation. Les entreprises britanniques ont obtenu de pouvoir lever des capitaux importants en justifiant des niveaux d'investissement dans le cadre du processus d'industrialisation : les nouvelles machines issues du progrès techniques nécessitaient d'importants montants de capital pour le passage d'une mise au point scientifique à une utilisation industrielle. Par conséquent elles ont disposé d'un avantage concurrentiel net dans leurs secteurs d'activité. La mondialisation se traduisant par une capacité des entreprises d'un pays à concurrencer les entreprises des autres pays, ces dernières ont pu faire valoir auprès de leurs gouvernements la nécessité d'avoir un accès facilité aux capitaux pour survivre face à la concurrence.

Toutefois, seuls des collectifs catégoriels (la société comme collectif d'actionnaires, le syndicat comme collectif de travailleurs, la coopérative comme collectif de travailleurs ou de consommateurs, etc) ont été reconnus. Cette unité catégorielle permet de considérer que chacun de ces collectifs est transparent à ses membres, dans la mesure où ces derniers

---

16 Sauf précision contraire, l'ensemble des données historiques proviennent de Robé, 1999.

peuvent être réduits à leur intérêt catégoriel, de sorte que l'analyse individualiste et contractualiste n'est pas remise en cause. L'entreprise comme collectif hétérogène reste inexistante dans le droit contemporain (Hatchuel, Segrestin, 2009). « Pour le droit positif, l'entreprise ne peut que se décomposer en un circuit de contrats non reconnu officiellement en tant que tel » (Robé, 1999: 85).

### **1.2.2. Un droit défenseur de la mobilité des individus**

Cette vision contractualiste qui s'est développée à la fin du 18ème siècle dans le cadre de l'idéologie libérale où l'on considère qu'il n'existe pas d'intermédiaire entre l'individu et l'État s'est progressivement renforcée. Alors que le Code civil contient des dispositions (les articles 1382, 1383 et 1384) sur la responsabilité des propriétaires, les actionnaires ont vu dans la pratique leur responsabilité considérablement limitée à ce qui est contractuellement défini. L'interprétation par la doctrine s'est donc faite plus contractualiste et individualiste que le Code Civil lui-même. En limitant ainsi la responsabilité des individus propriétaires, tout ce qui est hors contrat peut plus facilement être évacué de la relation. Ainsi, les individus ne sont pas tenus durablement de se préoccuper des conséquences de leurs actions, ce qui leur permet de ne pas s'enfermer dans des relations sociales, de clôturer leurs échanges et de rester libres de redéfinir en permanence leurs liens contractuels.

Par exemple, l'article 1384 donne une vision large de la responsabilité qui rendrait le principe de responsabilité sociale des entreprises évident : « on est responsable non seulement du dommage que l'on cause par son propre fait, mais encore de celui qui est causé par le fait des personnes dont on doit répondre ou des choses que l'on a sous sa garde ». Pourtant, dès 1807, le Code du Commerce prévoit de limiter la responsabilité des actionnaires à la valeur de leurs actions, alors que le principe originel était celui de la responsabilité illimitée des associés. De cette dérogation initialement limitée on est arrivé à une situation où « plus aucun des associés n'est responsable », bien entendu vis-à-vis de l'environnement au sens large, mais y compris vis-à-vis des créanciers, qui ne peuvent pas poursuivre les membres de la société mais seulement la société elle-même c'est-à-dire uniquement à hauteur des capitaux investis (Hatchuel, Segrestin, 2009). Lorsqu'une entreprise cause des dommages, ce sont les dirigeants plus que les actionnaires qui tendent à être tenus pour responsables.

Ainsi, aujourd'hui encore, malgré le développement des grandes entreprises tout au long du 20ème siècle, la doctrine juridique continue d'ignorer l'entreprise comme institution. Le droit

reconnaît la société comme collectif d'actionnaires mais réduit l'entreprise à ce seul collectif, les autres relations étant considérées sous le seul angle du contrat. La science économique, dans sa majorité, va plus loin en considérant que la société elle-même est un artifice commode, mais que fondamentalement c'est le contrat qui permet de rendre précisément compte de l'ensemble des relations, y compris entre actionnaires.

### **1.3. La réduction des phénomènes sociaux à une analyse contractualiste et individualiste dans la théorie économique**

L'État est intégré dans l'idéologie libérale, mais c'est le seul corps collectif dont ce soit le cas et il intervient de manière secondaire : le principe libéral originel est que les décisions individuelles des propriétaires et les décisions contractuelles entre individus ont force de loi. L'État ne vient faire et réguler que ce que les individus ne parviennent pas, ou pas encore, à faire ou réguler. Et quand bien même l'État acquiert une place importante, la théorie du contrat social tente de ramener ce pouvoir à une vision contractualiste. Pour tout autre phénomène social, l'approche libérale s'efforce d'en nier systématiquement la spécificité. En économie, tout un courant de recherche s'est développé pour montrer que la catégorie du contrat est suffisante pour appréhender la firme, y compris des phénomènes tels que la hiérarchie et le travail d'équipe.

#### **1.3.1. Le cas de l'entreprise**

L'idée défendue notamment dans la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriétés est que la firme n'est pas différente en nature du marché. Elle est constituée d'un ensemble d'acteurs réactifs donc mobiles liés entre eux par des contrats susceptibles d'être rompus en fonction des informations véhiculées par les prix afin de se conformer en permanence à un équilibre optimal d'allocation des ressources. Ainsi la firme n'existe pas en tant que telle. Elle n'a pas une différence de nature par rapport au marché. Elle est simplement un lieu de fortes concentration et convergence des relations marchandes : un lieu où les offres et les demandes sont nombreuses à se rencontrer contractuellement. D'après des auteurs tels que Jensen et Meckling (1976), Hart et Moore (1990), Cheung (1983), Demsetz (1972), Fama (1980), etc, il est inutile pour l'analyse économique de recourir au concept de firme, tout ensemble d'individus, n'étant que pure agglomération, réductible à des relations contractuellement



définies. La firme ne serait qu'un jeu pratique de langage pour désigner un lieu de convergence de nombreux contrats. Elle serait donc un cas particulier de marché. Easterbrook et Fischel (1991) considèrent donc avec ces auteurs que le terme de « firme » n'est qu'un artifice commode sans contrepartie réelle. Cette conception de la firme est cohérente avec une ontologie individualiste qui considère que seuls les intérêts des individus doivent être pris en compte puisque seuls les individus existent en tant que tels : les corps intermédiaires n'existent pas. L'entreprise est donc considérée comme une fiction : d'ailleurs, bien que la société doive avoir un nom, une adresse, une profession, un patrimoine, une nationalité et une date de naissance poussant loin l'analogie avec les personnes physiques, on n'a jamais vu une personne morale signer un document, semblerait indiquer le bon sens. L'entreprise est considérée comme une sorte de guichet unique qui vient faciliter la gestion des multiples contrats, mais elle ne vient pas modifier l'essence contractuelle.

### ***1.3.2. Le cas des relations sociales internes à l'entreprise***

Alchian et Woodward (1988) s'efforcent de montrer que toutes les formes de travail sont réductibles à des formes contractuelles, y compris le travail d'équipe. De même, la présence de relations de type hiérarchique dans l'entreprise viendrait de ce que les contrats ne prévoient jamais exhaustivement les possibles qui peuvent avoir une influence sur leur réalisation, de sorte qu'il est nécessaire qu'une décision puisse être prise de manière unilatérale en opposition à la logique contractuelle. Mais d'une part, de tels cas ne concerneraient que des décisions mineures et d'autre part, la théorie de l'agence indique comment des techniques d'incitation qui restent dans un cadre contractuel permettent d'éviter de recourir à la solution de la hiérarchie. L'intéressement aux résultats permet ainsi que les individus intériorisent des objectifs quantifiés dans leur propre fonction d'utilité sans qu'il soit donc nécessaire de déroger aux principes du contrat et de l'individualisme.

Par ailleurs, les développements de la théorie des jeux ont permis d'intégrer dans une analyse contractuelle individualiste des phénomènes tels que l'émergence des normes nécessaires à la coordination des individus. Selon le même principe de réduction à un cadre individualiste et contractuel de tout phénomène social, les théories du capital social se sont efforcées de montrer que les caractéristiques sociales des individus sont les résultats de calculs qui les amènent à investir pour eux-mêmes, notamment en choisissant le niveau de formation (Becker, 1964), le régime matrimonial (Becker 1974 sur le choix de se mettre en couple, Becker, Lewis, 1973 sur le choix d'avoir des enfants), la recherche d'emploi (Calvo-

Armengol, Zenou, 2005), le développement de ses réseaux sociaux (Becker, 1976), etc en fonction des objectifs qu'ils se sont fixés. Ainsi, les individus restent bien maîtres de leurs volontés de sorte que les relations qu'ils lient sont bien de nature contractuelle.

En conclusion, la conception idéologique dominante, tant en droit qu'en économie, consiste à nier la spécificité de l'entreprise. On considère que le cœur des relations économiques est de nature contractuelle. La dimension apparemment non contractuelle de certains phénomènes sociaux (l'entreprise, la hiérarchie, le travail d'équipe, etc) ne nécessite pas de changer de cadre d'analyse. Soit il s'agit d'un simple artifice commode ne changeant rien à l'essence contractuelle. Soit il s'agit d'un aspect suffisamment marginal pour que cela ne constitue pas des intermédiaires ou des influences exogènes qui viendraient opacifier une relation contractuelle entre individus.

## ***2. Une conception contractualiste source d'inefficiences***

La conception de l'entreprise comme lieu de rencontres contractuelles gouvernées par les prix entre des offres et des demandes fortement liquides, ne résiste pas à la confrontation au réel. Une part importante des normes qui régissent les relations dans l'entreprise ne sont pas issues de rapports contractuels (2.1.). Alors que les normes d'origine étatique sont censées être marginales, réservées aux cas où la régulation contractuelle est manifestement insuffisante, on assiste à une inflation normative, symptomatique de l'irréductibilité du social à un cœur de type contractuel. De par leur caractère inflationniste et de par leur origine, ces normes sont sources de nombreuses inefficiences, à tel point qu'on peut s'interroger sur la durabilité d'un tel modèle binaire, qui voit dans le contrat entre individus la source primordiale de normes et dans l'État son fidèle lieutenant chargé de corriger les échecs du marché (2.2.). On est ainsi poussés à rechercher dans des groupes sociaux plus décentralisés et moins larges que le niveau étatique national la source de normes plus efficaces pour organiser les rapports sociaux. Les entreprises constituent de tels groupes sociaux intermédiaires entre l'individu et l'État. Or les relations internes à l'entreprise sont irréductibles à une approche individualiste et contractualiste. Mais l'absence de reconnaissance juridique et idéologique de ce niveau de production est à son tour source de nombreuses inefficiences.

## **2.1. Les normes d'origine interne à l'entreprise : une ampleur non reconnue**

En tant qu'agglomération d'un grand nombre de personnes et de ressources, l'entreprise bénéficie d'un pouvoir important qui lui permet d'imposer une bonne partie de ses normes de manière unilatérale plutôt que négociée. L'entreprise est caractérisée par un principe fort de hiérarchie qui permet à certains individus de contraindre les autres dans un sens qui n'a pas été décidé par eux. Une part croissante des normes qui régissent les relations internes à l'entreprise échappe au cadre contractuel. Simon (1991: 26) note que les économistes de tradition néoclassique ont progressivement été obligés de multiplier le nombre d'hypothèses exogènes devenues nécessaires à la théorie de l'entreprise comme réseau de contrats pour rester crédible : « puisque de telles constructions sont typiquement introduites dans l'analyse de manière fortuite, sans support empirique sinon un appel à l'introspection et au sens commun, les mécanismes de ce type ont proliféré dans la littérature, lui donnant un goût d'arbitraire très prononcé »<sup>17</sup>.

La capacité qu'ont acquis certains individus à encadrer les autres, c'est-à-dire à définir unilatéralement ce qu'ils doivent faire se manifeste principalement dans le cadre des contrats de travail, mais la réflexion peut aisément être étendue aux contrats commerciaux entre entreprises ainsi que entre entreprises et consommateurs. Ainsi, la nature contractuelle de tous ces "contrats" est souvent discutable.

### *Le "contrat" de travail*

Alors que la société (l'entreprise) a été conçue comme une simple manière de partager les risques pour des initiatives commerciales, l'entreprise va plus loin dans la dimension collective de l'action économique, bien au-delà de ce que permet un simple cadre contractuel. Le contrat de travail a d'abord été conçu comme un simple contrat de louage de services, mais « pour que naisse l'entreprise sous sa forme moderne, il faudra l'intervention de nouvelles pratiques et de nouveaux savoirs. Deux acteurs majeurs, Fayol et Taylor, permettront de penser l'administration comme une science et comme une activité distincte du gouvernement des entreprises ainsi l'organisation du travail comme un savoir-faire qui transforme la relation de travail, jusque-là marchande, en une relation de coopération et de prescription » (Hatchuel et Segrestin, 2009: 226). Hatchuel et Segrestin (2009: 226) racontent comment Fayol (1841-

---

<sup>17</sup> je traduis.

1925) a montré qu'il n'était pas nécessaire de fermer une usine (société regroupant des usines métallurgiques de 7200 personnes, dans laquelle il travaille de 1866 à 1918) puisqu'il suffisait de la réorganiser : une entreprise ne fonctionne donc de manière efficace que s'il y a un travail de coordination de l'ensemble des travailleurs qui est réalisé, c'est-à-dire quelque chose en plus du réseau de contrats bilatéraux entre la société et les travailleurs. De même, Taylor (1856-1915), ingénieur dans des aciéries aux États-Unis de 1874 à 1889, « observe vite la contradiction entre un système de rémunération traditionnel à la pièce et le processus de spécialisation technique. Il conteste alors l'organisation marchande du travail qui se révèle incompatible avec les exigences créatrices des firmes scientifiques et techniques » (Hatchuel et Segrestin, 2009). Une part croissante de la productivité ne réside plus dans la capacité à négocier des tarifs et maximiser les efforts (inciter), c'est-à-dire des tâches typiquement contractuelles, mais dans la capacité à former des travailleurs à de nouvelles techniques et à les coordonner entre eux. Plus l'intégration de nouvelles technologies pousse à diviser le travail, plus la tâche de coordination prend de l'ampleur. Autrement dit, la productivité des individus ne dépend plus seulement de leurs comportements et de leurs caractéristiques individuelles mais de la capacité d'un cadre à coordonner l'ensemble de ces activités individuelles. Selon Lorino et Teulier (2005), les phénomènes d'apprentissage sont encore mal pensés aujourd'hui car les chercheurs négligent l'analyse du travail comme activité collective organisée, de sorte que le modèle dominant des apprentissages reste les formations individuelles, alors qu'une part importante des compétences des entreprises résultent d'apprentissages collectifs et de la circulation interne des connaissances.

Le droit de propriété ne suffit pas pour donner les moyens à ces cadres de diriger. Soit un individu qui possède un actif nécessaire à un travailleurs pour réaliser une tâche. « Si, en tant que propriétaire, l'entrepreneur peut empêcher que l'on fasse usage de ses biens, qu'on les lui prenne ou que l'on s'en serve, il ne peut forcer à leur utilisation, à heures fixes, dans un but précis, au sein d'une organisation du travail qu'il aurait réglée. La capacité d'organiser le travail dans l'entreprise ne peut découler, dans une société où les individus sont posés comme des êtres libres et égaux, que d'une acceptation de cette relation de pouvoir organisationnel, donc d'un contrat ayant pour objet de faire accepter ce pouvoir de commandement d'un autre sur soi » (Robé, 1999: 69). Le droit de propriété ne permet pas à l'employeur d'imposer au travailleur avec lequel il contracte de travailler avec tels autres individus et selon telles modalités. Ceci n'est possible que si une clause de subordination est introduite dans le contrat. Quoique cette clause soit introduite de manière contractuelle, il n'en reste pas moins qu'un espace non contractuel est ainsi créé : l'individu qui signe un contrat de travail est libre de le

rompre, mais tant qu'il est sous contrat, la relation quotidienne qu'il entretient avec la société n'est plus contractuelle au sens égalitaire originel mais hiérarchique. Or, la mobilité des travailleurs n'est pas suffisamment forte pour qu'il puisse négocier au quotidien et brandir de manière crédible la menace de quitter son poste. Le travailleur est alors dans la même situation qu'un électeur qui élit les dirigeants du pays : il peut en changer aux périodes de renouvellement, mais dans l'intervalle il est tenu d'obéir et non de négocier. Le droit du travail donne aux employeurs des pouvoirs extraordinaires : il organise des relations très singulières où les individus cèdent leur autonomie pour agir non plus dans leur intérêt propre, mais selon la volonté de l'employeur qui peut élaborer des normes obligatoires sans que ceux qui doivent y obéir puissent contribuer à leur élaboration.

Ce qui lie le dirigeant à la société reste bien un contrat bilatéral entre lui et la société. Mais le contenu de son contrat, coordonner l'ensemble des contrats que la société a conclus, est nouveau de sorte qu'il ne fait pas que s'ajouter à la liste des autres contrats mais modifie la nature de l'ensemble de la structure : il ne s'agit plus d'un réseau de contrats régis par des relations bilatérales marchandes, mais d'un réseau organisé, structuré, par la main visible des dirigeants et non par la main invisible du marché. La symbolique de l'intervention de Fayol est donc forte : un nombre croissant de travailleurs vont avoir pour tâche d'organiser, encadrer, le réseau des contrats. Ajoutons que outre la figure du dirigeant, on a vu croître fortement la part des emplois qui sont tournés vers des relations internes à l'entreprise plutôt que vers le marché : « une large part de l'activité du système prend maintenant place à l'intérieur de l'enveloppe des firmes et ne consiste pas en des échanges marchands. La plupart des acteurs de l'économie moderne sont des employés qui ne passent pas leur temps à avoir une fonction commerciale » (Simon, 1991: 25)<sup>18</sup>.

### *Les "contrats" commerciaux*

Ce problème de coordination ne se pose pas seulement à l'intérieur des entreprises mais peut même se poser dans des cas de relations d'apparence strictement commerciales :

- Entre des entreprises juridiquement indépendantes : même les relations commerciales sont souvent non contractuelles dans les faits, dans le sens où des normes sont définies unilatéralement. Ainsi, ce qui vaut pour le contrat de travail peut valoir également pour une relation entre entreprises. Prenons le cas d'une entreprise de taille importante qui doit organiser son réseau de sous-traitants. C'est grâce à sa position de domination qu'elle peut contraindre l'ensemble des entreprises à agir de manière coordonnée, alors que le réseau des

---

<sup>18</sup> je traduis.

contrats bilatéraux ne le permettrait pas. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à certains auteurs que « ces "firmes relationnelles" (Orts 1998), qui maintiennent l'autonomie légale des firmes qui la composent tout en conservant une certaine unité économique, devraient être considérées d'un point de vue légal comme des entités légales »<sup>19</sup> (Gindis, 2007: 285). Plus généralement, l'abondante littérature sur les systèmes de production et les systèmes d'innovation montre que les relations entre entreprises d'un même système sont très loin de se réduire à une dimension contractuelle : reprenant la notion d'atmosphère industrielle initiée par Marshall (1890, livre IV, chapitre X), de nombreux auteurs ont mis en évidence les relations tacites et informelles qui sont déterminantes dans les dynamiques d'innovation (Gilly, Torre, 2000 ; Pecqueur, Zimmermann, 2004 ; Pyke, Sengenberger, 1992 ; Pecqueur, 1996 ; Benko, Lipietz, 2000 ; Camagni, Maillat, 2006 ; etc).

- Entre une entreprise et ses consommateurs : Plus encore, les entreprises produisent des normes pas seulement pour leurs travailleurs, mais aussi pour les consommateurs. On peut considérer que la puissance de communication des entreprises multinationales leur permet de définir les besoins des consommateurs, qui sont certes en totale liberté d'acheter ou non les produits, mais qui les achètent tout de même massivement de sorte que la relation contractuelle est biaisée. On pourrait également donner l'exemple des techniques d'abonnement dans le secteur de la communication qui limitent considérablement la mobilité des clients et permettent aux entreprises d'imposer leurs produits contre la volonté de ces derniers.

## **2.2. Inflation des normes d'origine étatique**

Dans la théorie libérale, le contrat n'est source d'efficacité que s'il est le résultat de l'accord de deux volontés autonomes. Il suppose une négociation. Or, en pratique ces deux parties sont rarement égales, de sorte que les conditions de validité de l'approche contractuelle ne sont pas remplies. Par ailleurs, l'inefficacité de la régulation contractuelle est supposée compensée par les normes étatiques. Mais, faire de l'État le responsable de tout ce qui n'est pas réglé au niveau contractuel est doublement inefficace. D'une part, l'État doit faire la preuve de la nécessité de son intervention, ce qui nécessite que des dégâts ont déjà été constatés, de sorte qu'il intervient à retardement. D'autre part, les normes étatiques sont produites par des individus qui ne vivent pas le contexte pour lequel elles sont produites, d'où des risques

---

<sup>19</sup> je traduis

importants de produire des normes qui sont inadaptées et inadaptables à la réalité du vécu des acteurs. Il y a donc dans le modèle libéral du contrat, paradoxalement, les conditions pour une inflation normative vertigineuse qui vient précisément réduire le champ contractuel et alourdir les tâches administratives imposées aux entreprises. Il semble ainsi nécessaire de développer un niveau intermédiaire d'élaboration des normes, à l'image de la puissance normative des entreprises (plus de développement en annexe 2).

En conclusion, la réalité de l'entreprise est très différente du cadre théorique à travers lequel l'idéologie dominante tente de comprendre les relations socio-économiques. Or, ce cadre théorique dispose d'une telle emprise dans les schémas individuels et collectifs de pensée qu'il contribue à formater ces relations et ainsi à perturber leur fonctionnement, ce qui génère de nombreuses inefficiences. D'une part, le modèle binaire dominant de gouvernements nationaux ou supra-nationaux qui viennent corriger les déficiences de la régulation individualiste contractuelle est source de nombreuses inefficiences qui incitent à s'interroger sur sa durabilité. Mais d'autre part, les niveaux intermédiaires tels que le niveau de l'entreprise sont mal pris en compte, voire délibérément non pris en compte, dans les cadres d'analyse et d'organisation des relations sociales, de sorte que ces niveaux de régulation et d'organisation tendent à être étouffés et perturbés. Néanmoins, ce modèle reste paradoxalement dominant, comme cela est analysé dans le paragraphe suivant.

### ***3. Une performativité paradoxalement durable de la conception idéologique***

Malgré les nombreuses inefficiences engendrées et sa pertinence théorique limitée, la conception de l'entreprise comme réseau de contrats perdure. D'après Gindis (2007: 274), il y a eu régulièrement des tentatives de développer des théories alternatives reconnaissant la firme comme institution, mais de telles tentatives n'ont pas survécu ou sont restées marginales face à la théorie dominante. En partie en conséquence de la puissance idéologique de ce cadre référentiel (comme on le verra dans le chapitre trois) et du pouvoir politique de ceux qui le promeuvent, la réalité socio-économique tend à s'y conformer. Ainsi, la capacité des États à intervenir dans les relations contractuelles a diminué (3.1.). À l'inverse, la mobilité de l'ensemble des acteurs a réellement augmenté, ce qui favorise un rapprochement des relations

sociales du modèle contractualiste (3.2.). Enfin, cette mobilité accrue des individus favorise la destruction des tissus sociaux pourvoyeurs de normes alternatives. Plus les individus sont mobiles, plus ils peuvent échapper à l'emprise de normes extérieures qu'ils n'auraient pas choisies et moins ces normes extérieures sont en capacité de se reproduire et donc de s'imposer aux individus (3.3.).

### **3.1. Affaiblissement de la capacité normative des États**

Avec la globalisation, la capacité des entreprises à limiter les interventions de l'État dans l'économie est accrue. La mondialisation des entreprises diminue considérablement la possibilité pour les États d'imposer des normes aux entreprises pour corriger ce que la régulation contractuelle décentralisée ne prend manifestement pas en considération. Loin de disposer du pouvoir pour édicter de manière suffisamment contraignante les normes nécessaires pour corriger les carences de la régulation contractuelle décentralisée, les États se voient même de manière croissante soumis aux normes édictées au niveau des entreprises. La réalité économique finit par aller plus loin que l'idéologie : alors que l'idéologie libérale dans son principe même considérait l'État à travers sa capacité à compléter ce qui ne pouvait pas être pris en compte au niveau des droits individuels de contrat et de propriété, c'est finalement l'Etat qui se soumet progressivement à une approche contractualiste. Le risque d'une nouvelle féodalité de l'argent, annoncé par Lamartine (chapitre1, 1.2.1.) s'avère donc réel (Roustang, 2002). Plus encore, on peut considérer que ce sont les entreprises elles-mêmes qui viennent produire des normes globales tant leur pouvoir est important. L'entreprise devient une instance de régulation de l'économie globale au même titre que les États et les instances supra-nationales, alors même que l'entreprise en tant que telle n'est pas reconnue juridiquement (développement en annexe 3).

### **3.2. Opportunités croissantes de mobilité pour les individus**

La légitimité théorique du contrat repose sur la liberté pour les individus de s'engager ou non dans la relation. Cela suppose notamment que les individus disposent d'une diversité suffisante de choix. Or, on constate plusieurs formes d'élargissement des espaces au sein desquels les individus peuvent rencontrer les personnes avec lesquelles ils peuvent contracter.



Sur la base de cette mobilité, le principe de réactivité bénéficie d'une emprise croissante.

Il s'agit d'une part d'une croissance des possibilités de mobilité géographique : les moyens de transport et de communication font que l'espace géographique de référence des acteurs économiques s'élargit. D'autre part, la formalisation croissante des ressources (indicateurs boursiers, qualification des travailleurs, genericité des technologies des entreprises) rend possible de les utiliser dans des contextes différents, ce qui favorise une mobilité inter-entreprises voire même inter-sectorielle : l'espace économique de référence s'élargit pour les investisseurs comme pour les travailleurs. Au final, les individus se retrouvent dans des marchés de taille croissante : les conditions d'une plus grande mobilité étant ainsi réunies (3.2.1.), on constate un phénomène de réduction de la durée des relations socio-économiques : les salariés (augmentation des CDD et de l'intérim, déclin des carrières dans une même entreprise, délocalisations), les actionnaires (augmentation des placements de court terme voir spéculatifs, achats et ventes de filiales), les fournisseurs (possibilité de délocaliser l'approvisionnement) et l'ensemble des parties prenantes peuvent choisir ou être contraints de changer de partenaires socio-économiques régulièrement (3.2.2.). Il s'ensuit que certaines évolutions socio-économiques tendent à rapprocher la réalité d'un modèle de type contractuel, malgré les inefficiences relevées dans le paragraphe précédent.

### ***3.2.1. Élargissement des espaces géographiques et économiques***

D'une part, l'expansion des moyens de transport et de communication a permis d'élargir considérablement l'espace géographique. Ceci provient également de l'homogénéisation internationale des règles économiques avec la création de zones économiques de libre-échange. D'autre part, l'augmentation du niveau moyen de qualification et le développement de la formation continue élargissent les espaces géographiques et sectoriels en permettant aux individus de maîtriser un langage commun nécessaire pour traverser plus aisément les frontières sectorielles.

Pour les travailleurs, l'augmentation de la vitesse des transports permet d'accepter des postes plus lointains. Par ailleurs, l'augmentation des moyens de communication a permis d'améliorer et diversifier les canaux de diffusion des offres d'emplois et des offres de compétences. Pour ces deux raisons, les travailleurs disposent d'un plus grand choix. Il s'agit de choix techniquement plausibles, mais cela ne signifie pas a priori que les travailleurs souhaitent effectivement élargir significativement leur espace de recherche. Il existe cependant une pression sociale et institutionnelle croissante pour pousser les individus à cet

élargissement. L'augmentation du niveau scolaire avec une part croissante des travailleurs qui arrivent à un niveau bac (60% d'une génération, dont la moitié en bac général en 2008<sup>20</sup>) augmente le degré d'abstraction des connaissances des travailleurs et leur capacité à être productifs dans une plus grande diversité de secteurs d'activités. Cela permet également aux entreprises d'adapter leurs technologies à différents secteurs et de diversifier ainsi leurs débouchés.

Pour les actionnaires, les progrès des technologies de l'information et de la communication ont permis de développer l'instantanéité des échanges et de renforcer la vitesse de circulation des informations nécessaires aux investisseurs pour faire leurs choix. Les techniques financières de segmentation du risque permettent également aux investisseurs de prendre des décisions rapidement et de s'en désengager tout aussi rapidement en transférant les droits à des spéculateurs. L'élargissement de l'espace des choix pour les investisseurs provient également qu'une part croissante des entreprises se mettent à avoir recours aux marchés financiers, sans compter les privatisations qui se font fortement accrues à partir des années 1980.

Pour les consommateurs, les techniques de communication permettent d'améliorer leur espace de choix et les critères de comparaison, tandis que les moyens de transport permettent d'aller chercher leurs produits plus loin, dans des espaces commerciaux de grande surface offrant une grande diversité de choix. En outre, le fort développement du libre-échange rend plus aisé pour les consommateurs d'élargir leur palette de choix, sans même se rendre compte qu'ils commandent des produits à l'autre bout de la planète. En outre, les entreprises elles-mêmes s'efforcent d'avoir des produits homogènes sur tous les territoires sur lesquels ils sont présents, afin de permettre aux consommateurs d'avoir des repères stables malgré leur mobilité.

### ***3.2.2. Raccourcissement de la durée des relations socio-économiques***

En corollaire, on constate une réduction de la durée des relations socio-économiques qui deviennent plus proches d'un modèle libéral d'individus flexibles susceptibles de rompre aisément leurs liens pour réallouer leurs ressources et compétences en fonction des évolutions de l'environnement. On voit également se développer des « contrats atypiques », temps partiels et CDD qui montrent que les relations sont plus strictement délimitées. Les co-contractants sont attentifs à ne s'engager que partiellement dans la relation, à contrôler ce

---

20 Source : [www.inegalites.org](http://www.inegalites.org)

qu'ils acceptent de mettre en commun et ce qui reste en dehors de la relation. La méthode de la gestion par projets se traduit par ailleurs par des recrutements de courte durée dans les directions, le temps d'une mission. Inversement, alors que les gestionnaires étaient durablement associés aux entreprises qu'ils dirigeaient, il devient possible pour eux de devenir plus indépendants de la trajectoire des entreprises. Ils cherchent alors à maximiser leur capital social, notamment leur réputation sur le marché du travail, sans avoir à se préoccuper durablement de l'entreprise. Il suffit donc que leur nom soit associé à quelques bons coups dans le cadre d'une mission bien définie (cette précision de définition étant conforme à une logique contractuelle) sans que le critère de jugement de ces bons coups soit a priori la pérennité de l'entreprise. Ajoutons encore que le recours à l'intérim permet aux employeurs de s'assurer qu'ils paient strictement la main-d'œuvre dont ils ont besoin en complétant par des travailleurs ponctuels seulement en cas de nécessité. Cela permet ainsi de faire face aux variations sectorielles périodiques d'activité. Le recours à l'externalisation, développé par les grandes entreprises puis généralisé aux petites et moyennes entreprises grâce à l'instauration du statut d'auto-entrepreneur en France, permet de transformer des relations de travail en relations commerciales, plus flexibles. On voit revenir le mythe selon lequel la figure centrale de l'activité économique serait l'entrepreneur. Dans le domaine financier, le modèle de l'actionnariat flexible de type anglo-saxon s'est considérablement développé face à l'actionnariat croisé et stable de type continental.

### **3.3. Destruction des tissus sociaux (familles, territoires, entreprises, etc)**

« Il faut prendre au sérieux la fiction du marche pur et parfait parce qu'elle nous parle du lien social issu de la modernité (...) les relations marchandes impersonnelles et égalitaires existent en tant que fiction sociale structurante » (Chantelat 2002: 537). Ainsi, toutes les institutions (famille, territoire, églises, entreprise, etc) susceptibles d'attacher durablement un individu à un groupe social perdent de leur pouvoir, de sorte que l'on se rapproche d'un modèle d'un individu libre d'exercer sa volonté. On peut également considérer que les progrès technologiques viennent progressivement libérer l'homme des contraintes que les « lois naturelles » lui imposent. L'idéal libéral d'une « liberté négative » (Berlin, 1958), c'est-à-dire d'individus autant que possible vierges de toute détermination extérieure, se traduit par des

conséquences réelles en terme de destruction des contextes sociaux et environnementaux qui les contraignent. Cette plus grande liberté des individus vis-à-vis de leurs milieux renforce considérablement l'emprise du principe de réactivité. Non seulement, la diversité des milieux de destinations possibles est accrue, mais en plus la facilité avec laquelle les individus peuvent quitter leurs milieux d'origine est considérablement renforcée.

## **Chapitre 2 – L'entreprise comme objet de propriété des actionnaires : « l'entreprise financiarisée »**

L'objectif de ce deuxième chapitre est d'analyser le deuxième pilier de la conception libérale de l'entreprise. Le premier chapitre a été consacré à la conception idéologique qui réduit l'entreprise à un réseau de contrats. Dans ce deuxième chapitre, la conception étudiée est que l'intérêt dominant en fonction duquel les décisions de gestion doivent être prises dans l'entreprise est l'intérêt des actionnaires : il s'agit de l'idéologie de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires. Bien que l'entreprise n'est pas la propriété des actionnaires, ni en droit ni en fait (2), l'idéologie qui affirme cette propriété est tellement développée et cohérente avec les fondements constitutionnels de la société libérale moderne (1), qu'elle continue d'avoir des effets importants sur la réalité des comportements économiques (3). Cette mainmise croissante des actionnaires sur les entreprises permet de faire l'hypothèse d'une financiarisation de l'entreprise, c'est-à-dire d'une soumission de l'institution "entreprise" aux intérêts des financeurs, dont les intérêts sont défendus et promus dans un champ social spécifique : la finance.

### ***1. L'idéologie de l'actionnaire propriétaire***

Si la firme est réductible à un réseau de contrats, comme on l'a vu avec la conception idéologique libérale présentée dans le premier chapitre, alors elle n'a pas d'existence propre. De cette conception, il découle que l'entreprise n'est pas une personne, c'est-à-dire qu'elle ne peut acquérir des droits de propriété sur des choses. Affirmer que l'entreprise n'est qu'un réseau de contrats et donc que la société (commerciale) n'est qu'une fiction pratique qui n'a pas de conséquences réelles permet de nier la société (commerciale) comme corps intermédiaire qui vient s'intercaler entre les actionnaires et les actifs que la société possède. Le pouvoir des actionnaires ne se limite alors pas à la valeur financière de leurs parts dans la société, elle-même propriétaire des actifs, mais elle touche directement les actifs réels de l'entreprise. L'intermédiaire que constitue la société commerciale n'est nécessaire que pour transformer les actifs non liquides de l'entreprise en actifs liquides. En effet, les actifs des entreprises ne sont en général pas divisibles. Il est donc commode qu'une valeur financière

globale soit donnée à l'entreprise, qui peut alors être partagée entre les actionnaires, de manière infiniment divisible. Dans cette perspective, la forme juridique sociétaire n'est qu'une commodité comptable pour organiser la répartition des pouvoirs entre les actionnaires, mais cela ne doit pas remettre en cause l'idée que les actionnaires sont propriétaires directement des actifs de l'entreprise et non indirectement via la société. D'un point de vue juridique, l'entreprise a certes acquis la personnalité morale, mais la conception idéologique libérale consiste à dire que cette personnalité n'est qu'un artifice commode : l'entreprise n'existe pas et elle ne peut donc pas gérer les actifs en fonction de ses intérêts propres, mais uniquement en fonction des intérêts d'autrui. Au service de quels intérêts les actifs réunis dans une entreprise sont-ils donc ? Qui sont donc ceux qui peuvent exercer un droit de propriété sur les actifs qui composent les entreprises ? La pensée dominante veut que ce soient les actionnaires (1.1.). Plus encore, le droit de propriété, qui constitue le socle constitutionnel du droit moderne avec le droit des contrats, définit un droit absolu, c'est-à-dire qu'il permet aux actionnaires d'ignorer les intérêts des autres parties prenantes, c'est-à-dire que les actionnaires sont propriétaires exclusifs (1.2.).

Au sens strict de cette idéologie, les actionnaires sont propriétaires des actifs mais pas de l'entreprise, puisque celle-ci n'est pas censée avoir d'existence propre : elle n'est pas un sujet, mais elle n'est pas même un objet non plus. Cependant, chacun des actifs de l'entreprise étant la propriété des actionnaires, tout se passe comme si l'entreprise, agrégation de ces objets mais non pas objet elle-même, était la propriété des actionnaires, dans le sens où les décisions qu'elle doit prendre doivent faire en sorte que les objets qui la composent servent les intérêts des actionnaires.

## **1.1. L'actionnaire propriétaire**

La pensée dominante, répandue y compris chez ceux qui élargissent le droit de propriété à l'ensemble des parties prenantes et non seulement aux actionnaires, veut que tout actif mis à disposition pour les activités de l'entreprise confère un droit de regard sur une gestion qui est censée maximiser les intérêts des propriétaires de ces actifs. C'est-à-dire que l'entreprise n'est certes pas le propriétaire, mais elle n'est pas même le locataire d'un actif qu'elle pourrait utiliser librement dans un cadre défini contractuellement. Les propriétaires des actifs restent pleinement propriétaires mais délèguent à des mandataires (des agents) la tâche de gérer leurs actifs dans leurs intérêts propres, contre une rémunération a priori fixe, mais qui peut varier,

uniquement pour des questions pratiques d'incitation, en fonction des bénéfices induits par l'utilisation de ces actifs. Les propriétaires d'une ressource seraient dans une relation de principal à agent avec ceux qui utilisent cette ressource dans l'entreprise. Cet argument généralement appliqué aux actionnaires est étendu à toutes les parties prenantes par les auteurs de la théorie des stakeholders qui, reconnaissant la variété des apports initiaux, « plaide pour la reconnaissance de droits de propriétés initiaux et donc de droits de contrôle sur la gestion » (Hatchuel et Segrestin, 2009: 230). Certes les actionnaires sont propriétaires des capitaux financiers dont la valeur évolue par leur utilisation dans le cadre de l'activité économique de l'entreprise. Mais, c'est aussi le cas des travailleurs, propriétaires de leur force de travail dont la valeur évolue également dans ce cadre. Dans les deux cas, les dirigeants ont une délégation de gestion pour utiliser ces ressources. Mais, alors que les actionnaires ont un droit de regard officiel sur la gestion en raison de l'impact que l'activité économique qui utilise leurs capitaux a sur ces derniers, ce n'est pas le cas des travailleurs, qui n'ont qu'un droit de regard consultatif via les institutions de représentation du personnel. En outre, l'activité économique utilise des ressources telles que l'environnement et le tissu socio-économique sur lesquelles elle a un impact. Selon le même raisonnement, des instances territoriales ou environnementales pourraient avoir un droit de regard sur cette gestion qui influe sur la valeur de ressources qui sont utilisées par l'entreprise mais ne lui appartiennent pas, tout comme les capitaux et la force de travail. Enfin, selon une autre logique, les clients pourraient avoir un droit de regard dans la mesure où leurs intérêts de consommateurs sont en jeu<sup>21</sup>.

L'entreprise n'est que le gestionnaire, délégué pour maximiser la valeur que les propriétaires de ces ressources peuvent en retirer. Mais pourquoi, parmi les propriétaires des ressources utilisées dans le cadre de l'activité économique de l'entreprise, les intérêts des actionnaires auraient-ils une primauté ? Cette idée bénéficie de plusieurs sources de légitimité. Tout d'abord, l'entrepreneur originel pleinement propriétaire des actifs de l'entreprise confère une légitimité historique (1.1.1.). Ensuite, le développement des droits et moyens des actionnaires a permis de conserver une crédibilité pratique (1.1.2.). Enfin, un argument d'efficacité est classiquement avancé pour assurer cette légitimité du pouvoir des actionnaires (1.1.3.).

---

21 je note au passage que dans les coopératives (de travailleurs, de fournisseurs, de consommateurs), le droit de regard de certaines parties prenantes est la règle. Dans les nouvelles coopératives que sont les sociétés coopératives d'intérêt collectif, il est même prévu que les parties prenantes puissent s'exprimer dans toute leur diversité.

### **1.1.1. Légitimité historique : l'entrepreneur individuel originel**

Les textes qui constituent les fondements de nos institutions politiques actuelles sont issus d'un mouvement de pensée des 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> siècles, dans le cadre d'une société essentiellement agricole et artisanale, bien avant l'avènement de la grande entreprise. Dans ce contexte d'activités économiques peu concentrées, ceux qui entreprennent des initiatives économiques le font sur leurs biens propres. Il n'y a pas de séparation entre un patrimoine réservé à l'activité économique sur lequel l'activité économique aurait un impact et un patrimoine personnel qui serait préservé de cet impact. Ainsi, l'entrepreneur a bien un droit de propriété sur les actifs de l'entreprise, puisque ses biens propres sont engagés par l'activité économique développée : faute de cette séparation entre capitaux privés et capitaux de l'entreprise, ils sont responsables de manière illimitée. Au début du 19<sup>ème</sup> siècle, le principe de la responsabilité limitée est tout d'abord inexistant puis fortement limité. C'est-à-dire que les apporteurs de capitaux sont responsables de manière illimitée sur leurs biens propres. Il est alors légitime de considérer qu'ils puissent agir comme des propriétaires des actifs, puisque leurs biens propres, dont ils sont incontestablement propriétaires, sont mis en jeu. Cette situation originelle est devenue une référence fondatrice qui n'a pas été nécessairement réévaluée : aujourd'hui encore, ce qui est devenu un mythe de l'entrepreneur individuel contribue à justifier l'idée que l'actionnaire serait directement propriétaire des actifs de l'entreprise.

Cet entrepreneur individuel remplissait à la fois les fonctions d'actionnaire et de dirigeant. Pourtant, lorsque ces fonctions ont progressivement été assurées par des personnes distinctes<sup>22</sup>, on a considéré que le descendant de l'entrepreneur n'était pas le dirigeant mais l'actionnaire, malgré les travaux de Berle et Means qui dès 1932 ont montré que les dirigeants tendaient à prendre le pouvoir. Dans certains cas, un entrepreneur fait appel à des investisseurs pour compléter l'acquisition des ressources nécessaires au développement de son entreprise. Dans d'autres cas, un entrepreneur embauche un directeur auquel il délègue la gestion des activités. Dans d'autres cas encore, un entrepreneur individuel recrute des associés qui deviennent à la fois dirigeants et actionnaires au même titre que lui. Mais la conception dominante est clairement que la figure de l'entrepreneur est centrée sur la fonction de l'actionnaire, la gestion pouvant être déléguée à un dirigeant, plutôt que sur celle de dirigeant, l'investissement pouvant être délégué à des investisseurs. Il s'ensuit que ceux qui « héritent » des droits originels de l'entrepreneur individuel sont les actionnaires. Aujourd'hui, les actionnaires sont très rarement responsables de manière illimitée (seulement dans certains cas

---

<sup>22</sup> je reviens sur le cas des PME au paragraphe 2.1.1.



des sociétés en nom collectif et des sociétés en commandite), mais comme leur rémunération est la seule ou la principale à être variable, ils gardent une certaine parenté avec l'entrepreneur individuel originel qui était responsable sur ses biens propres. Cet aspect renforce la légitimité historique des actionnaires à avoir un pouvoir sur la gestion, ce qui s'apparente à une situation de propriétaires des actifs de l'entreprise.

On constate ainsi que le système juridique commercial s'est constitué autour de la figure des investisseurs. Alors que le principe fondamental de l'idéologie libérale était qu'il n'y a pas de corps intermédiaire entre l'individu et l'État, certains corps intermédiaires se sont progressivement vus reconnaître une existence juridique : collectifs d'investisseurs (sociétés), collectifs de travailleurs (syndicats, coopératives), collectifs d'usagers (coopératives, mutuelles, associations), etc. Néanmoins, ce sont tous des collectifs catégoriels et l'entreprise en tant que collectif hétérogène n'a pas d'existence juridique reconnaissant une structure originale avec un intérêt propre au-delà des intérêts d'individus pré-existants. Ainsi, ces différentes catégories ont tenté de développer leurs pouvoirs sur cet objet juridiquement non identifié qu'est l'entreprise. Mais les investisseurs disposent d'un avantage évident. D'une part, les théories contractualistes de la firme « souffrent de l'influence survivante du mythe de l'entrepreneur individuel, propriétaire et fournisseur de capitaux dirigeant sa propre activité » (Biondi, 2007: 240), comme on l'a vu plus haut. D'autre part, les collectifs d'investisseurs sont les premiers collectifs à avoir été autorisés. Dès le début du 19<sup>ème</sup> siècle, des lois ont régulièrement autorisé au cas par cas la constitution de sociétés. Puis, en 1867 la loi a officiellement libéralisé la constitution de sociétés. C'est seulement en 1884 que les syndicats ont été libéralisés, suivis des mutuelles en 1898 et des associations en 1901. De même, l'Union Européenne a établi le statut de « société européenne » en 2001, tandis que la société coopérative européenne a été adoptée en 2006 et que les associations et mutuelles n'ont pas obtenu cette reconnaissance malgré de nombreuses demandes. Plus encore, la mobilité et l'universalité des capitaux permet leur très forte concentration dans des fonds de pension internationaux qui concentrent donc des pouvoirs gigantesques.

Ainsi, quand bien même des collectifs de travailleurs ou de consommateurs ont une existence légale, ils n'ont pas ou peu de pouvoir dans l'entreprise, tandis que tous les contrats de travail sont conclus entre la société (personne morale) et les individus travailleurs (personnes physiques), de même qu'entre la société et des consommateurs individuels (personnes physiques). Dans les faits, la non reconnaissance juridique de l'entreprise en tant que corps collectif hétérogène se traduit par une tendance à la réduire au collectif des investisseurs, c'est-à-dire à la société. La domination de l'entreprise par les actionnaires bénéficie d'une

forte inertie.

### **1.1.2. Crédibilité : l'actionnaire est en capacité d'exercer ses droits**

Les actionnaires non dirigeants ont vu leurs droits de propriété confortés. En effet, les entreprises ont obtenu de pouvoir faire appel de manière croissante à des capitaux privés. Pour cela, les droits des actionnaires ont fait l'objet d'une protection croissante et leurs pouvoirs se sont accrus, malgré leur éloignement progressif des espaces de décision de l'entreprise et la séparation entre les fonctions de dirigeants et d'actionnaires. Le développement d'un système d'information permettant de compenser la méconnaissance par les actionnaires des entreprises dans lesquelles ils investissent et la forte liquidité du marché des capitaux permet aux actionnaires de maintenir un pouvoir réel sur la gestion des actifs, de sorte que l'idée qu'ils sont propriétaires des actifs de l'entreprise reste crédible.

Dans les SARL, les associés ne peuvent revendre librement leurs actions. Le développement d'un marché des actions et la création de la SA ont accru le droit de propriété de l'actionnaire : droit de disposer de son action de la manière la plus absolue, dans la limite des lois et des règlements mais sans avoir à donner un droit de regard à ses associés. D'une part, il n'est pas obligé de demander l'accord de ses associés et d'autre part, l'existence d'un marché des actions a permis aux actionnaires de vendre très aisément leurs actions. L'actionnaire a donc pu se détacher progressivement de l'entreprise. Il s'est retrouvé de moins en moins contraint par l'entreprise dont il peut se détacher aisément sans avoir à assumer durablement les effets de son activité, ce qui revient à renforcer son autonomie. En outre, un système d'information légal s'est progressivement développé qui permet à l'actionnaire de prendre des décisions sur la base de connaissances précises, malgré son absence d'implication dans l'entreprise. De plus, ce système d'information est utilisé par des professionnels : une part croissante des actions sont achetées par des investisseurs institutionnels qui ont pour mission explicite de maximiser les revenus de leurs épargnants. La mutualisation des moyens des actionnaires dans de telles institutions leur confèrent des pouvoirs importants.

La forte liquidité des marchés des actions confère un pouvoir important aux actionnaires. Quand bien même on considérerait qu'il y a bien mise à disposition par les actionnaires de leurs ressources, de sorte qu'ils perdent leur pouvoir d'influer sur l'usage, il reste propriétaires in fine, c'est-à-dire qu'ils peuvent retirer leurs capitaux aisément en cas de désaccord. La figure du contrat domine. Dans l'idéologie libérale, l'individu étant celui qui connaît le mieux

ses intérêts, les décisions qui ont un impact sur sa vie et son patrimoine doivent autant que possible être prises de manière décentralisée par lui. L'individu est donc autonome : les normes qui régissent son comportement sont posées par lui en toute liberté. La nécessité d'entrer en interaction avec d'autres individus signifie certes qu'il n'est plus seul à avoir une utilisation des choses dont il est propriétaire, mais il reste toujours libre d'accepter ou non une interaction au terme de la négociation d'un contrat, de sorte qu'il peut refuser des hétéro-normes qui proviendraient de cette interaction et qui ne lui conviendraient pas. La possibilité de récupérer rapidement ses capitaux en cas de désaccord avec la gestion qui en est faite renforce l'obligation pour les dirigeants de défendre les intérêts des actionnaires avant tout dans l'exercice de leur gestion. L'idée selon laquelle les dirigeants ne sont que les agents des actionnaires, susceptibles de se voir retirer le pouvoir contractuellement délégué, conforte l'idée que les actionnaires sont les propriétaires réels. Le pouvoir du dirigeant dans la hiérarchie de l'entreprise n'illustre en fait que le pouvoir des actionnaires.

### **1.1.3. L'argument d'efficience**

Si l'entreprise est la propriété d'une catégorie de parties prenantes, c'est-à-dire que l'intérêt de cette catégorie prévaut et donc que l'entreprise n'a pas d'intérêt propre : son objectif est celui de la catégorie dominante. Toutefois, cela suppose que l'homogénéité dans cette catégorie soit forte de sorte qu'on puisse considérer que tous les individus ayant cette fonction ont le même objectif. Selon Jensen et Meckling (1976), il est nécessaire que les objectifs soient définis de manière univoque pour que la gestion puisse être efficace. Or, la catégorie actionnaire est supposée homogène autour de l'objectif de lucrativité (Hansmann, 1996). En économie, on fait souvent l'hypothèse d'un agent représentatif pour résoudre la question sociale. Dans l'entreprise, l'hypothèse que les actionnaires ont tous le même objectif permet ainsi de simplifier l'analyse. Or, la construction d'un système d'information axé sur la défense de cet objectif de lucrativité pour les actionnaires a permis que cette construction sociale de l'actionnaire réduit à cet objectif soit dominante. Elle est également congruente avec l'idée d'une économie de marché supposée pleinement efficiente lorsque tous les individus sont en mesure de maximiser leurs intérêts propres sans se préoccuper de ceux des autres.

Dans le cadre de la théorie des droits de propriété (voir également le chapitre suivant à propos de l'analyse que cette théorie fait des coopératives), les auteurs affirment qu'il serait nécessaire de donner le pouvoir aux acteurs qui tirent le plus profit de la maximisation du

résultat de l'entreprise afin qu'ils aient intérêt à optimiser l'efficacité de l'entreprise : seuls les « residual claimers » (ceux qui ont le droit de s'approprier la part non affectée des résultats) seraient à même de gérer efficacement l'entreprise. Or, héritage de la figure de l'entrepreneur individuel, les apporteurs de capitaux sont habituellement ceux qui ont une rémunération dépendant directement des aléas des résultats de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, la situation est telle que les actionnaires bénéficient d'une forte légitimité pour exercer un pouvoir fort sur l'orientation de la gestion des actifs de l'entreprise, de sorte qu'ils tendent à être considérés comme les propriétaires des actifs de l'entreprise et, par commodité de langage, de l'entreprise elle-même. Plus encore, on va voir que la notion de droit de propriété permet aux actionnaires non seulement d'exercer un pouvoir mais même d'exercer un pouvoir exclusif.

## **1.2. Exclusivité de la propriété de l'actionnaire**

D'une part les actionnaires ont la capacité d'exclure légitimement les intérêts des autres parties. D'autre part, quand bien même ils souhaiteraient prendre en compte des dimensions sociales et environnementales, le système est ainsi construit que cette prise en compte est difficile.

### **1.2.1. Un droit de propriété absolu**

Le droit de propriété est défini dans l'article 544 du Code Civil : « La propriété est le droit de jouir et de disposer des choses de la manière la plus absolue, pourvu qu'on n'en fasse pas un usage prohibé par les lois ou par les règlements ». Plus encore, l'article 17 de la Déclaration des droits de l'homme en fait un droit « naturel et sacré ». Ce droit ne doit pas être pensé comme un droit sur une chose mais plutôt comme un droit contre tous les autres individus (Robé, 1999: 50), puisqu'il s'agit du droit de ne se préoccuper que de son propre intérêt. Ignorer les autres et leur refuser le moindre droit de regard permet à l'individu de se considérer de manière absolument autonome. Le droit de propriété donne un fondement solide à l'individualisme. Ce droit se traduit en économie par l'hypothèse de l'égoïsme des individus, c'est-à-dire qu'ils sont censés ne prendre en compte que leurs propres intérêts.

Que les décisions des dirigeants aillent dans le sens de la maximisation des profits ou non, les actionnaires peuvent refuser l'usage qui est fait des actifs de l'entreprise s'ils ont un avis différent. Par exemple, Avi-Yonah et Sivan (2007) montrent qu'une partie de la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises dénie aux dirigeants le droit de maximiser autre chose que ce que veulent maximiser les actionnaires : « les dirigeants n'ont pas le droit de dépenser l'argent selon leurs propres préférences ». La diversité des préférences dans l'entreprise n'est pas reconnue, la seule préférence légitime étant celle des actionnaires.

### ***1.2.2. Des actionnaires aveugles aux intérêts des autres parties prenantes***

En l'occurrence, le faible degré de connaissance par les actionnaires de l'activité réelle des entreprises dans lesquelles ils investissent les pousse à se fier avant tout au système d'information dont ils disposent et qui est en l'occurrence fortement orienté vers la maximisation de la valeur actionnariale, même s'il existe des progrès en matière d'indicateurs sociaux et environnementaux depuis la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques du 15 mai 2001 obligeant les sociétés cotées françaises à publier un reporting social et environnemental, mais ce reporting est loin d'être normé comme les données financières et économiques et ne permet pas donc pas de comparaison d'une entreprise à l'autre, de sorte que l'information est peu exploitable. Le secteur de la finance socialement responsable se développe mais ne peut encore s'appuyer que sur un système d'information très faible. Par ailleurs, le développement d'un système d'information massif sur les dimensions sociales et environnementales des activités des entreprises semble durablement désavantagé par rapport au système d'information renseignant sur les valeurs économiques et financières. Les informations économiques et financières semblent plus réductibles à une forme quantifiée que les informations sociales et environnementales.

Les actionnaires bénéficient également du flou autour de l'existence sociale d'une organisation, l'entreprise, qui n'a pas d'existence juridique. Chacun des actionnaires membre de la société support juridique n'a qu'une responsabilité limitée. Ainsi, la responsabilité liée à la gestion des actifs de l'entreprise est très peu contraignante, de sorte qu'il est aisé de ne pas prendre en compte les intérêts qui n'ont pas les pouvoirs directs d'influer sur cette gestion. Plus encore, le principe des groupes de sociétés, qui s'est très fortement développé dans la deuxième moitié du 20ème siècle, repose sur la possibilité pour des segments d'activités d'une entreprise d'être juridiquement isolés les uns des autres. Dans la mesure où seules les sociétés

ont une existence juridique, il reste possible pour l'entreprise, qui a une existence économique et sociale mais pas juridique, de ne pas être tenue responsable des conséquences de ses actes en prétextant qu'elle n'a pas d'existence juridique.

Inversement, les autres acteurs disposent de plus faibles pouvoirs : ils n'ont pas les moyens suffisants pour faire valoir leurs points de vue. Ainsi, en conclusion, il existe une solide position idéologique qui permet de considérer que tout se passe comme si les actionnaires étaient les propriétaires des actifs de l'entreprise, c'est-à-dire que ces actifs doivent être gérés par l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. Une entreprise soumise aux intérêts de ses actionnaires peut être appelée une entreprise financiarisée, la finance étant un champ social protégeant et organisant les intérêts des financeurs.

Les intérêts des autres parties prenantes ne sont pris en compte que indirectement et a minima plutôt que selon une logique de maximisation. D'une part, il y a une régulation marchande : pour trouver des travailleurs et des ressources complémentaires nécessaires à une gestion profitable de leurs actifs, les actionnaires doivent proposer des conditions suffisamment attractives pour ces derniers, et donc prendre un minimum en compte leurs propres intérêts. D'autre part, il y a une régulation étatique : des normes légales sont édictées par les États et interfèrent dans les échanges contractuels pour corriger les inégalités de pouvoir et garantir une prise en compte minimale des intérêts des diverses parties prenantes.

## ***2. Critique de l'idée d'actionnaire-propriétaire***

La conception dominante considère qu'il est nécessaire que les dirigeants gèrent les actifs de l'entreprise en priorité en fonction des intérêts des actionnaires, comme si les actionnaires étaient les propriétaires réels. Une telle approche ne résiste pas à la confrontation avec la réalité. Tout d'abord, la réalité contemporaine s'est considérablement éloignée du mythe originel fondateur des actionnaires propriétaires des actifs (2.1.). Ensuite, le comportement réel des dirigeants ne suit pas un modèle d'optimisation, consistant à rechercher les meilleurs moyens d'atteindre une fin préalablement bien définie, conformément au principe d'expertise, mais suit plutôt un modèle de tâtonnement (2.2.). Comme pour la section 2 du chapitre 1, cette inadéquation de la théorie avec la réalité est source d'inefficiences car elle est performative : de par son pouvoir idéologique, elle formate la manière dont les acteurs organisent les activités (2.3.).

## **2.1. Pouvoirs des actionnaires et des dirigeants**

La théorie de l'agence, qui considère que les dirigeants sont les agents et que les actionnaires sont les principaux, n'est pas compatible avec une description réaliste des rapports de pouvoir en entreprise. « Les actionnaires n'ont pas la possibilité d'intervenir directement dans la gestion de l'entreprise et les dirigeants sont responsables de leurs choix : ils n'agissent pas sous la commande des associés » (Hatchuel, Segrestin, 2009: 221). Sont successivement traités le pouvoir décroissant des actionnaires pour intervenir dans la gestion (2.1.1.) et le pouvoir croissant des dirigeants salariés (2.1.2.).

### ***2.1.1. Éloignement croissant entre les actionnaires et les actifs***

Déjà en 1932, Berle et Means (1932: 287) notaient que les actionnaires disposent d'un « ensemble de droits qui ne peuvent pas être appliqués car représentant des revendications sur des opérations économiques desquelles les actionnaires individuels sont séparés par tellement de barrières ». Concrètement, « ces droits ont peu de significations pour l'investisseur individuel ». Les travaux de Galbraith (1973) ont relancé cette thématique en montrant que les interventions des actionnaires sont condamnées à être inappropriées, ce que Moore et Rebérioux (2007: 350) résument comme suivant : « même dans les cas rares où des actionnaires ou institutions financières étaient suffisamment disposées à intervenir ponctuellement dans les affaires opérationnelles des entreprises dans lesquelles ils étaient engagés, toute action qu'ils initiaient ou toute demande qu'ils faisaient étaient fondamentalement irrationnelle étant donné leur incapacité en tant que personnes extérieures à acquérir une information suffisante ». Le pouvoir réel tend à revenir à ceux qui ont information et connaissance plutôt que les richesses. Dans la relation inter-personnelle, on conçoit que les personnes disposant d'un faible niveau d'information sont dominés dans l'argumentation (on verra d'ailleurs au paragraphe 3.1. que c'est en réduisant la relation inter-personnelle à un cadre informationnel appauvri et donc d'une certaine manière en évitant cette relation inter-personnelle basée sur l'argumentation que les actionnaires vont réaffirmer leurs pouvoirs dans l'entreprise). Or, les actionnaires ont progressivement perdu ces ressources, connaissant de plus en plus mal les entreprises dans lesquelles ils investissent. En effet,

historiquement, les intermédiaires entre les actionnaires et les actifs de l'entreprise se sont multipliés, de sorte que le pouvoir des actionnaires d'agir sur les actifs s'est fortement réduit, faisant perdre à ces supposés propriétaires des actifs de l'entreprise le pouvoir de décider de leurs usages. On peut noter quatre types d'intermédiaires : la personnalité morale de la société, les investisseurs institutionnels, les groupes et la technostructure. Les trois premiers sont présentés dans ce paragraphe. Le dernier fait l'objet d'un traitement plus en détail dans le paragraphe suivant (2.1.2.).

### *Personnalité morale de la société*

Avec la reconnaissance de la personnalité morale de la société, les actionnaires sont propriétaires de la société, elle même propriétaire des actifs de l'entreprise. La société se pose donc comme intermédiaire entre les actionnaires et les actifs. Il n'y a plus une relation directe entre les actionnaires et les actifs de l'entreprise. La limitation des pouvoirs des actionnaires est une conséquence de la limitation de leur responsabilité. En effet, pour faire des sociétés des structures attractives (rapport bénéfices/risques) pour les investisseurs, les États ont progressivement accordé de protéger les actionnaires des conséquences de la gestion de leurs actifs qu'ils ont déléguée. Ainsi, le principe de responsabilité limitée fait que les créanciers n'ont aucun droit sur le patrimoine des actionnaires : la personnalité morale de la société par actions fait écran. Mais, le fait que les actionnaires ne sont pas responsables vis-à-vis des conséquences de la gestion des entreprises (principe de la responsabilité limitée) n'est compatible qu'avec une situation de propriété des actions, mais pas avec une situation de propriété des actifs. Les actionnaires n'ont pu acquérir un détachement progressif vis-à-vis des conséquences des décisions de gestion de l'entreprise dans laquelle ils investissent que parce qu'ils ont troqué leur pouvoir contre une limitation des risques pris. Cette moindre responsabilité ayant été acquise, il n'est pas possible de réclamer en même temps ce contre quoi elle a été troquée.

Ce raisonnement valable pour les sociétés a été progressivement étendu à toutes les formes d'activité économique, y compris celles qui restent le plus proche de la figure originelle de l'entrepreneur individuel propriétaire en fait et en droit des actifs qu'il utilise. En effet, on assiste depuis quelques décennies à la reconnaissance de la fiction légale y compris pour les entreprises individuelles. Désormais, la personnalité morale s'interpose y compris entre un entrepreneur individuel et les actifs de son entreprise. L'EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) a son équivalent dans de nombreuses juridictions (Gindis, 2007, note 5) et il devient possible d'obtenir la faillite individuelle. Ainsi, même dans le cas d'une



entreprise unipersonnelle où l'actionnaire et le dirigeant sont confondus, le propriétaire perd en liberté d'usage des actifs de sa société, notamment en raison du contrôle par un expert-comptable.

Plus encore, on peut considérer que les entreprises fonctionnent de fait comme des institutions avec une cohérence propre. Il ne manque que l'habillage juridique qui permettrait d'identifier formellement que l'entreprise constitue une forme d'opacité d'autant plus importante pour les actionnaires qui ne seraient pas les parties prenantes dominantes. En effet, l'entreprise est une institution hétérogène par opposition à l'institution « société » qui ne comprend que la catégorie des actionnaires, de sorte que son fonctionnement devient d'autant plus opaque pour ses parties prenantes, parmi lesquelles les actionnaires.

### *Le marché des capitaux*

Dans le cas où des actionnaires individuels gèrent directement leurs actions, les actionnaires ont progressivement perdu le pouvoir de gérer leurs actifs, n'étant propriétaires que de leurs actions. Mais même pour leurs actions, la capacité des actionnaires de décider de leur usage a considérablement diminué. Le marché des capitaux tel qu'il s'est développé devient un facteur d'opacité entre les investisseurs et les parts qu'ils détiennent dans les entreprises. Tout d'abord, les techniques de gestion du risque ont très tôt incité les investisseurs à diversifier leurs prises de participation. Pour la plupart des actionnaires, la dilution est telle qu'ils sont à un niveau extrêmement faible de connaissance de la réalité de l'entreprise. Ensuite, une part croissante des actions des entreprises est gérée par des professionnels du secteur et non par les actionnaires eux-mêmes qui accroissent ainsi leur éloignement de l'entreprise et sont contraints d'adapter leurs préférences à ce que les gestionnaires de portefeuilles proposent. En particulier, on a vu se développer les OPCVM qui rassemblent une grande diversité d'actions, de sorte que les actionnaires officiels des entreprises ne connaissent même plus la liste des entreprises dans lesquelles leur argent est placé. Aujourd'hui, les fonds de pension détiennent 25% de la capitalisation états-unienne et les fonds mutuels 13%, soit un total de 38% en 2000 contre 3% en 1950. En France, 36% de la capitalisation est détenue par des investisseurs non résidents (40% en Allemagne), c'est-à-dire par des actionnaires qui non seulement ne sont pas susceptibles de connaître les entreprises, mais ne connaissent pas non plus les contextes dans lesquels ces entreprises réalisent leurs activités (Aglietta, Reberlioux, 2004). Avec le vieillissement des populations occidentales modernes et la montée des systèmes de retraite par capitalisation, le poids des investisseurs institutionnels est encore susceptible de s'accroître. Enfin, avec les produits dérivés les professionnels eux-mêmes raisonnent à un

degré d'abstraction extrême qui fait qu'ils ne connaissent plus nécessairement les sous-jacents des produits qu'ils achètent et vendent. Or ce marché a pris une ampleur qui occupe l'essentiel de l'activité des acteurs des marchés des capitaux : pour 2002, les transactions sur les biens et services ont été de 32 300 milliards de dollars, soit un peu moins que les transactions financières (39 000), tandis que les transactions sur les dérivées ont atteint 699 000 milliards de dollars (Morin, 2007).

### *Groupes*

Enfin, comme le remarquait déjà Adolf Berle en 1947, les sociétés sont de plus en plus la propriété les unes des autres, de sorte que ce sont les dirigeants des sociétés mères qui se retrouvent avoir les informations plutôt que les actionnaires de ces sociétés-mères. Du fait que les sociétés ont acquis la personne morale, elles peuvent devenir propriétaires d'actions d'autres sociétés, ce qui est fréquemment le cas. L'éloignement est considérable entre les actionnaires et l'ensemble complexe dans lequel ils sont impliqués.

## **2.1.2. Le pouvoir de la technostucture**

Parmi les intermédiaires qui se sont interposés entre les actionnaires et les actifs, la figure du dirigeant a été une innovation fondamentale qui rend obsolète la référence à l'entrepreneur individuel. L'actionnaire a délégué une part croissante de son pouvoir à des dirigeants. Dans la première moitié du 20ème siècle, Berle et Means (1932) ont identifié des entreprises de grande taille dans lesquelles ils ont montré que les dirigeants, quoique ne détenant qu'une part nulle ou négligeable des actions et dérivant essentiellement leurs revenus non des actions mais de leur salaire, concentrent l'essentiel du pouvoir de décider de l'utilisation des actifs de l'entreprise. Ces dirigeants ont historiquement constitué un phénomène social nouveau. D'une part, loin d'être de simples agents transparents pour les intérêts des actionnaires, les dirigeants se sont progressivement construits comme catégorie sociale avec leurs intérêts propres. D'autre part, les dirigeants ont bénéficié d'une marge de manœuvre de plus en plus importante.

### *La construction des dirigeants comme catégorie sociale*

Cette figure nouvelle du chef d'entreprise va prendre une importance croissante tout au long du XXème siècle. Fayol et Taylor innoveront en pensant l'administration comme une tâche à

part entière, et même une science, inaugurant ainsi un mouvement de professionnalisation des chefs d'entreprise avec la création d'écoles consacrées à ces tâches, telles que les écoles de commerce<sup>23</sup>, et l'institutionnalisation de la gestion comme discipline universitaire. Cette fonction de cadre va progressivement connaître son propre processus de spécialisation avec par exemple la création des directions du personnel à la fin des années 1910. Les dirigeants ont ainsi développé leurs propres modes de socialisation et leurs propres références professionnelles. D'un point de vue sociologique, cette nouvelle fonction se traduit donc par l'émergence d'une nouvelle catégorie socio-professionnelle avec sa propre identité et ses propres motivations. « L'opposition de Fayol au conseil d'administration est très révélatrice : pour lui les détenteurs de capitaux ont un rôle en pratique restreint et surtout, si l'administration d'une société de capitaux vise la rentabilité des capitaux, la gestion de l'entreprise vise au contraire la pérennité et la croissance de l'entreprise. S'il se donne pour contrainte d'offrir un profit satisfaisant pour les actionnaires (au même niveau qu'un placement tel qu'une rente ou une obligation), il privilégie la croissance et les investissements sur la distribution de bénéfices aux actionnaires » (Hatchuel et Segrestin, 2009: 227). Pour cette nouvelle catégorie d'acteurs avec un pouvoir croissant, l'entreprise devient un objet à part entière qui devient son propre but et n'est pas réductible à la somme des intérêts particuliers des individus qui s'y investissent. Selon Berle et Means (1932, Livre I chapitre 3), ce qui motive les dirigeants se situe du côté de la taille dans une volonté de conquête plutôt que du côté du profit, d'où une incompatibilité avec les intérêts des actionnaires. D'après Simon (1991: 35), ce que maximisent les individus est avant tout ce qui détermine leur environnement le plus immédiat : l'interrogation de cadres de plusieurs départements d'une entreprise permet de constater que ce qui est selon eux le principal problème de l'entreprise est en général ce qui ressort de leur propre département.

### *Pouvoirs des dirigeants*

« À partir du moment où les actionnaires sont satisfaits de la rémunération de leurs capitaux, les professionnels dirigeant l'entreprise disposent *concrètement* de l'essentiel des compétences du propriétaire sur des masses énormes de biens » (Robé, 1999: 63). Plus encore, la fonction même de contrôler la gestion n'a plus été remplie par les actionnaires. Berle et Means (1932:

---

23 On note d'ailleurs que la traduction française « écoles de commerce » trahit un maintien de l'attachement à la conception contractualiste : alors que « business school » renvoie aux affaires en général, « école de commerce » met l'accent sur la partie commerciale dont l'essence est contractuelle, plutôt que sur la partie gestionnaire, interne à l'entreprise, ce qui est loin d'être conforme à la réalité des pratiques des cadres d'entreprises. Pour mener une affaire, il ne faut pas seulement faire du commerce mais également organiser des équipes en interne.

116) montrent que les dirigeants sont ainsi devenus des « autocrates » ou des « nouveaux princes » régnant sur les entreprises comme sur leurs « empires ».

Selon Berle et Means (1932: Livre II, chapitre 2), les dirigeants ont pu manipuler certains outils pour acquérir un pouvoir grandissant : ils ont notamment créé des parts sociales sans contributeur réel, notamment par l'achat par l'entreprise elle-même, diluant ainsi le pouvoir des actionnaires, ou en créant des parts sociales à droits variables pour manipuler les intérêts en présence. Ils ont également pu manipuler l'orientation des bénéfices (1932: livre II, chapitre 3) en jouant sur le moment de la distribution des dividendes, en instaurant des actions privilégiées, en jouant sur la présentation comptable ou en instaurant des jeux complexes de filialisation. Les périodes de fusion sont en général des moments privilégiés pour les dirigeants pour manipuler les pouvoirs. Plus généralement, en toutes périodes les dirigeants disposent d'un avantage informationnel qui leur permet de mieux gérer les achats/ventes d'actions pour eux et leur environnement (1932: Livre II, chapitre 5).

Dans la lignée des travaux de Berle et Means (1932) puis de Galbraith (1967), il est clair que au-delà d'une certaine taille et d'une certaine ancienneté, ce sont des managers professionnels qui ont le pouvoir plutôt que des actionnaires, même si les premiers n'ont que peu d'actions. La réalité des rapports socio-économiques s'éloigne considérablement du modèle sous-jacent à la représentation libérale du plein exercice du droit de propriété. Les dirigeants ont pu être perçus comme les « agents » des actionnaires alors qu'ils sont au contraire investis des pouvoirs les plus étendus (art. L225-56 du code des sociétés en France) et qu'ils sont aussi seuls responsables de leurs décisions.

Les dirigeants d'entreprises ont mis en place des structures organisationnelles complexes dans lesquelles la notion de contrat a peu de place. Ainsi, la distance entre ceux qui déterminent l'usage concret des biens utilisés dans l'entreprise et le titulaire formel du droit de propriété sur ces biens s'est considérablement accrue. Ce ne sont certes pas les actionnaires qui peuvent décider de l'usage de ces biens, mais ce ne sont pas non plus les dirigeants, qui ont délégué un pouvoir considérable, notamment aux cadres. « C'est bel et bien la technostructure qui exerce les prérogatives du propriétaire sur les biens dans l'entreprise, et ceci en dépit du fait qu'elle n'ait aucun droit de propriété sur ces biens. ... La technostructure administrative ne respecte le droit positif que d'une manière bien souvent assez formelle, en procédant à des habillages. Les décisions officiellement présentées comme ayant été prises au sein de conseils d'administration ou d'assemblées générales d'actionnaires, dans le respect des règles de procédure prévues, ont souvent été prises bien avant. Certes, les décideurs en dernier ressort, ceux qui peuvent trancher, sont les dirigeants et les actionnaires, mais seules quelques

décisions exceptionnelles sont remontées au niveau le plus haut, soit qu'elles revêtent un enjeu stratégique important, soit qu'une volonté particulière de ne pas laisser le pouvoir à un cadre qui aurait commis des erreurs ou acquis une autonomie trop importante.

Plus encore, Crozier montre que les structures organisationnelles ne correspondent pas à la réalité des relations dans l'entreprise. Une entreprise ne fonctionne pas si les salariés appliquent à la lettre les directives. Les dirigeants eux-mêmes édictent des règles d'utilisation qui ne peuvent fonctionner que si les travailleurs sous leur hiérarchie ont une part d'interprétation et d'initiative. À la suite de Crozier, de nombreux sociologues et ergonomes (Hubault, 2003) ont montré que la productivité des entreprises dépend largement de la capacité de leurs membres à ne pas appliquer strictement les règles édictées. Plus encore, la grève du zèle part du constat que le respect scrupuleux des textes conduit à un déficit global de fonctionnement. Ainsi, au sein de l'entreprise, les dirigeants ne contrôlent pas tout, ce qui renforce l'opacité et la perte de contrôle pour les actionnaires.

## **2.2. Tâtonnement (sens vécu) plutôt que optimisation (expertise)**

L'argument d'efficacité qui fait des actionnaires les garants de l'optimisation de l'utilisation des ressources dans l'entreprise se heurte au constat que le comportement réel des dirigeants est peu congruent à une logique de maximisation. Dans la réalité les relations socio-économiques sont dominées par les dirigeants, ce qui invalide la dimension positive de la conception idéologique de l'entreprise objet de propriété des actionnaires (paragraphe précédent). La critique porte également sur la dimension normative de l'entreprise objet de propriété des actionnaires (l'idée l'orientation structurelle de la gestion de l'entreprise selon les intérêts des actionnaires est une condition de l'efficacité). Cette erreur de la conception dominante provient notamment d'une sous-estimation d'un travail de coordination par rapport à un travail de maximisation, d'une incapacité à saisir la réalité des pratiques du travail des dirigeants et d'une mauvaise appréhension du fait que des pratiques de maximisation supposent des conditions de validité rarement rencontrées. Autrement dit, la tâche concrète des dirigeants ne nécessitent pas tant des techniques fines de maximisation, mais plutôt des capacités à coordonner les équipes pour qu'elles aillent dans le même sens. Cette tâche de coordination a plus à faire avec le vécu des salariés et ne peut se laisser enfermer dans des procédures techniques d'optimisation des ressources pour atteindre des objectifs précisément définis. Elle nécessite plus de latitude de la part des dirigeants. Elle repose moins sur des compétences techniques individuelles que sur la dimension collective de l'activité, plus

difficile à mettre en évidence (Lorano, Teulier, 2005).

### *La marge discrétionnaire source d'efficience de la coordination*

La théorie des droits de propriété qui donne à chaque possesseur d'une ressource utilisée par l'entreprise un droit sur les résultats de l'entreprise est erronée : « les actionnaires ne sont pas des residual claimants<sup>24</sup>, dans la mesure où il ne sont en droit que propriétaires de leurs parts, et non des résultats de l'entreprise » (Hatchuel, Segrestin, 2009). L'autorité de gestion s'exerce à l'égard de tout propriétaire qui confie durablement une ressource à l'entreprise, notamment les salariés et les actionnaires. La propriété des actifs de l'entreprise permet d'en restreindre l'usage mais ne permet pas de contraindre l'usager à des horaires et un mode de coordination particulier avec les autres usagers et d'être propriétaire de tout ce qui se fait avec ses actifs. Pour les besoins de la coordination, les dirigeants acquièrent un pouvoir sur l'ensemble des ressources. Leur pouvoir ne provient donc pas d'une délégation du pouvoir des actionnaires, puisque les capitaux de ces actionnaires sont précisément soumis au pouvoir des dirigeants au même titre que les autres ressources nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise. Le dirigeant gère les ressources pour les besoins du collectif et sous contrainte de servir suffisamment les intérêts des parties prenantes pour conserver la mise à disposition de leurs ressources (établir un niveau de rémunération qui soit considéré comme juste), mais ces intérêts individuels sont bien secondaires pour le dirigeant : « les rémunérations individuelles sont une condition de l'action collective, tandis que l'objectif de la gestion est la création de potentiels collectifs » (Hatchuel, Segrestin, 2009: 232).

### *Tâtonnement plutôt que optimisation*

La conception de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires s'est accompagnée du développement de préconisations pour orienter les comportements maximisateurs des dirigeants. Or, loin de recourir à des techniques d'optimisation, le comportement des dirigeants s'apparente plutôt à une forme de tâtonnement et de ressenti. Or, ce tâtonnement signifie une marge discrétionnaire importante. Il est rarement possible d'isoler un moment de décision collective d'objectifs sur lesquels des dirigeants pourront être jugés et un temps de pure exécution.

Selon Anthony (1960), il s'agit pour les dirigeants d'atteindre un niveau considéré comme satisfaisant par chacune des parties prenantes. Selon cet auteur, dans la réalité et malgré une

---

24 Les "residual claimers" sont les individus qui ont un droit de propriété sur les bénéfices, c'est-à-dire ce qu'il reste une fois que toutes les parties prenantes ont été payées.

croyance très largement répandue non seulement dans les universités mais aussi chez les juristes, les politiques, les syndicalistes et parfois même les dirigeants eux-mêmes, les dirigeants ne se focalisent pas sur la maximisation du profit. Pourtant, l'auteur analyse la question dans les principales ventes d'ouvrage économiques à la fin des années 1950 : tous ces ouvrages sans exception font de la maximisation du profit le principal objectif de la gestion en entreprise. Selon Anthony, les actionnaires sont déconnectés du vécu des décisions vers lesquelles ils poussent les dirigeants, tandis que ces derniers ont un aperçu plus précis des conséquences de leurs décisions de sorte qu'ils peuvent moins facilement réduire leur objectif à la maximisation des intérêts des actionnaires. Ils sont donc plus confrontés à la question de la justice de leurs décisions. Loin de s'engager précisément sur un objectif puis de rechercher sa maximisation dans une approche technique, les dirigeants pratiquent un pilotage intuitif qui nécessitent une marge discrétionnaire importante dans la mesure où ils jugent dans un contexte particulier inconnu des actionnaires les décisions qu'il est adapté ou non de mettre en œuvre.

### *Irréalisme du principe de maximisation*

Plus fondamentalement, le principe de maximisation n'est pas réaliste. Il nécessiterait que les choix alternatifs soient clairement identifiés et stables pendant la durée du calcul d'optimisation et pendant la mise en œuvre des choix déduits de ce calcul. Or, en général, ce n'est pas le cas, l'environnement et l'entreprise sont toujours en mouvement et c'est le contexte immédiat qui conduit à privilégier une voie plutôt qu'une autre par opportunisme faute de pouvoir engager un raisonnement clairvoyant appuyé sur la liste précise des alternatives<sup>25</sup>. Chaque événement a des effets secondaires nombreux qui viennent modifier l'environnement qui a servi de cadre de réflexion pour évaluer la décision optimale, de sorte qu'une décision optimale ex ante ne l'est plus ex post. Il n'est pas pertinent de conserver la notion d'équilibre au centre de l'analyse des rapports économiques avec l'idée que la flexibilité des éléments permettraient de retrouver un équilibre optimal à chaque fois qu'un événement vient modifier les données. L'environnement bouge rapidement, au point de ne pas laisser le temps pour les individus de réaliser les calculs d'optimisation permettant de passer d'un équilibre à l'autre. C'est donc une situation beaucoup moins bien définie de déséquilibre qui constitue la réalité

---

25 Ceci renvoie également au principe des rendements croissants d'adoption analysé par Foray (1992) : l'idée est qu'il n'est pas possible de réaliser un choix technologique sur la base d'un calcul économique. En effet, plus une technologie se développe, plus elle devient efficace à la fois parce que les individus se l'approprient et l'améliorent au fur et à mesure et parce qu'elle peut bénéficier d'effets réseaux si de nombreux individus l'adoptent. Ainsi, le choix ne doit pas être dramatisé. L'efficacité d'un choix se construit a posteriori : une technologie n'est pas choisie parce qu'elle est meilleure mais elle devient meilleure parce qu'elle est choisie.

du vécu des acteurs. Dans un contexte de forte concurrence où les positions sont en permanence menacées, cette survie relevant plus de pulsions que d'un comportement réfléchi et rationnel (Lordon, 2002).

Par ailleurs, un élément n'a jamais non plus une nature indépendante de son environnement : le changement de contexte peut donc modifier significativement la nature même de cet élément, ce qui laisse une marge d'incertitude importante lors du choix de réallouer un élément d'un contexte à un autre. Ainsi, même dans un cadre hiérarchique où un co-contractant se voit attribuer des droits unilatéraux de décision pour des raisons pratiques, les individus ne procèdent pas par maximisation mais par tâtonnement : l'écart au mythe de référence d'une logique contractuelle de maximisation devient trop important pour qu'il soit possible de maintenir cette référence théorique et considérer tous les phénomènes étrangers comme des adaptations ponctuelles et périphériques. Ces phénomènes ne sont pas périphériques mais structurels.

Ainsi, Berle et Means notaient déjà en 1932 que les juges rencontraient des difficultés pour prouver qu'un dirigeant aurait pu conduire l'entreprise à un niveau de profit plus élevé que le niveau observé. L'objectif de cette marge discrétionnaire n'est pas tant la maximisation des intérêts des parties prenantes quelles qu'elles soient, mais la viabilité durable de l'entreprise. Ce qui est au centre des préoccupations des dirigeants c'est avant tout la survie de l'entreprise (Biondi, 2007: 252).

## **2.3. Les actionnaires transfèrent les risques plutôt qu'ils ne les prennent : productions d'externalités**

Les mécanismes financiers de transfert du risque (2.3.1.) favorisent la production incontrôlée d'externalités nombreuses (2.3.2.).

### **2.3.1. Mécanismes de transfert du risque**

Alors que l'entrepreneur individuel portait la responsabilité sur ses fonds propres de manière illimitée, la création de la société de capitaux et le développement d'un marché des actions a permis aux actionnaires de limiter considérablement le risque qu'ils prennent lorsqu'ils investissent. Plus généralement, le développement des techniques financières a permis aux actionnaires de transférer les risques plutôt que de les supporter (Morin 2006 ; Colletis et alii,



2007). Le principe des sociétés de capitaux est que les actionnaires ne sont responsables qu'à hauteur de leurs apports, par opposition aux sociétés de personnes où la responsabilité est illimitée. Cette possibilité a progressivement été obtenue par les entreprises afin de pouvoir faire appel à des capitaux extérieurs sans que le risque pris par ces partenaires soit trop important et donc dissuasif. Ainsi, l'argument qui consiste à leur attribuer des pouvoirs importants en contrepartie du fait qu'ils prennent des risques importants perd considérablement de sa validité.

Dans la mesure où les actions n'offrent pas de rémunération garantie (à la différence des obligations), tandis que toutes les autres parties prenantes ont une rémunération garantie, l'habitude veut qu'ils soient les seuls à avoir un droit sur ce qui reste une fois que toutes les coûts fixes ont été pris en compte. Mais cet argument confond la cause et les conséquences, car rien n'empêche juridiquement que le capital soit loué et rémunéré à taux fixe. C'est d'ailleurs le cas pour les coopératives qui ont obtenu des aménagements légaux pour pouvoir disposer de capitaux de la part de personnes non membres. Ces capitaux ne sont assortis d'aucun pouvoir, mais peuvent avoir une rémunération garantie.

La mainmise des actionnaires sur le droit aux bénéfices provient du fait qu'ils sont traditionnellement rémunérés en dernier, c'est-à-dire de manière aléatoire. Ceci est abusivement interprété comme si les actionnaires étaient les seuls à porter un risque. Ce qui est vrai, c'est que 100% de leur rémunération est risquée. Mais cela n'implique pas qu'ils sont les seuls à porter le risque. Ainsi, « il est difficile de considérer que les actionnaires assument seuls le risque de l'entreprise. Au contraire, quiconque accepte de voir ses ressources gérées par l'autorité de gestion et pour le bien commun participe de facto au risque : il encourt d'emblée le risque de voir ses ressources sacrifiées au nom de l'avenir de l'entreprise. La gestion peut en effet procéder à des recrutements ou des ouvertures de capital. Elle peut aussi licencier ou exclure certaines personnes pour le bien collectif. Le risque encouru par les parties n'est pas seulement le risque de mettre à disposition des ressources sans avoir de garanties sur les retours : c'est plus fondamentalement le risque de laisser leurs ressources être gérées en fonction de décisions collectives » (Hatchuel, Segrestin, 2009: 231). Les auteurs reconnaissent l'argument qui consiste à réserver un droit de contrôle et de sanction de la gestion en fonction des risques pris par les personnes, mais ils insistent sur le fait qu'une évaluation précise des risques réels encourus doit préalablement être réalisée : l'actionnaire n'a pas le monopole du risque.

Plus encore, les actionnaires bénéficient d'une forte couverture par les nombreux instruments existants (forte diversification des risques grâce à l'infinie divisibilité des actifs financiers et

le principe des OPCVM, techniques de division des risques par le principe des options) et par la liquidité des marchés qui permet de revendre rapidement. En cas de défaut de leur entreprise, les salariés bénéficient certes d'une protection sociale, mais le coût social est plus important en terme d'exclusion. Pour les salariés les plus qualifiés, leur niveau de formation leur permet de se réadapter rapidement d'une entreprise à l'autre, mais pour les salariés les moins qualifiés, le risque de défaut de l'entreprise peut avoir des conséquences très importantes. Par ailleurs, les salariés ne sont pas en mesure de diversifier leurs risques en travaillant dans quelques dizaines d'entreprises différentes. Ainsi, le fait qu'ils aient une rémunération garantie ne doit pas masquer qu'ils supportent un risque global plus important que celui supporté par les actionnaires. À la suite de Williamson (1985), la littérature sur les actifs spécifiques a contribué à faire reconnaître que les actionnaires ne sont pas les seuls à prendre des risques dans l'entreprise. En particulier, les individus peuvent être amenés à développer des compétences spécifiques à l'entreprise qui les emploient. S'ils sont amenés à changer d'entreprise, le fait que ces compétences spécifiques sont faiblement redéployables fait qu'ils essuient des pertes irrécouvrables : leurs compétences ne seront pas pleinement reconnues dans la nouvelle entreprise puisque partiellement inutiles, de sorte que leur rémunération pourra être moindre. Romano (1996) en déduit que les travailleurs devraient être mieux représentés afin que leurs intérêts soient mieux pris en compte dans les décisions de gestion.

Le raisonnement dominant, erroné, tend donc à être le suivant : sous prétexte que 100% de la rémunération des actionnaires est aléatoire, seules les actions ouvrent des droits sur la partie aléatoire des résultats de l'entreprise. Or, on pourrait imaginer une rémunération garantie de tous les apporteurs de capitaux (sur le principe des obligations), de sorte que toutes les parties prenantes soient sur un pied d'égalité quant aux droits sur la partie aléatoire des résultats de l'entreprise. Plus généralement, dans la lignée de l'approche de Berle et Means, Moore et Rebérioux (2004: 359) montrent par contraste avec la logique de la propriété, que la logique de l'entreprise comme institution implique l'exercice du pouvoir dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes affectées et non uniquement dans l'intérêt d'un propriétaire réel ou d'un propriétaire théorique. Plus encore, c'est dans son intérêt même que l'institution doit être gouvernée : « la firme n'est plus un objet de propriété mais une institution qui doit être gouvernée en tant que telle. Si l'entreprise est une institution, cela signifie que les intérêts subjectifs ne devraient pas servir de fil directeur pour l'exercice du pouvoir », quelles que soient les parties prenantes considérées.

### **2.3.2. Production d'externalités**

Enfin, la conception de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires peut menacer la reproduction du contexte même dans lequel les activités économiques sont possibles. Quand bien même on accepterait l'idée, invalidée dans les paragraphes précédents, que l'entreprise est gérée de manière plus efficace si sa gestion est alignée sur les intérêts des actionnaires, les externalités négatives sont d'une telle ampleur que le succès de l'entreprise s'accompagnerait d'une destruction du socle sur lequel les entreprises s'appuient.

La focalisation de l'entreprise sur un nombre limité d'objectifs quantifiés, notamment le profit et la valeur actionnariale, pousse les décideurs à être aveugles aux impacts de leurs décisions sur les milieux dans lesquels leurs activités se développent. Cette « machine à produire des externalités » (Robé, 2009) est également alimentée par le flou dans les responsabilités : l'entreprise n'a pas d'existence juridique donc elle ne peut pas être attaquée, les actionnaires ont historiquement acquis la responsabilité limitée à hauteur de leurs capitaux engagés et les dirigeants n'ont aucun droit de propriété donc ils ne sont pas a priori responsables des impacts des objets et ressources qu'ils gèrent. L'entreprise et ses parties prenantes peuvent donc difficilement être tenus de réparer les conséquences de ces actes, sauf obligation légale, ce qui les incite à prendre des risques importants qui seront en général assumés par la société dans sa totalité. Mais les obligations légales n'adviennent que lorsque des dégâts suffisants ont été avérés et reconnus, de sorte que la dégradation du milieu est déjà bien avancée. Une telle situation est source de nombreuses inefficiences. Le modèle dominant incite à maximiser les intérêts des actionnaires et à minimiser les intérêts des autres parties prenantes considérés comme des coûts pour l'entreprise. Il suffit pour l'entreprise de s'assurer qu'elles respectent le minimum légal et qu'elles sont capables d'attirer les ressources nécessaires. Or, le développement repose sur l'ensemble des ressources. Ainsi, à terme, le développement global peut être freiné par le fait que certaines ressources sont dégradées.

En particulier, selon Colletis et Dieuaide (2008), il existe un risque important que l'économie contemporaine s'oriente vers un capitalisme néo-taylorien pauvre en compétences plutôt que vers un capitalisme cognitif. Or, le premier mode est plus fortement basé sur une concurrence par les coûts, tandis que ce qui prime dans le second est la capacité à se différencier par la qualité. Le premier mode pousse donc les sociétés nationales à baisser le niveau de vie des travailleurs. Or il est favorisé par le fait que les entreprises maximisent des intérêts de court terme basés sur l'évaluation de ratios qui ne facilitent pas la mise en œuvre de projets

d'entreprise intenses en formations. Plus généralement, la focalisation des entreprises sur les intérêts des actionnaires ne permet pas de « construire des capacités d'innovation collectives sur le long terme, d'investir dans la recherche et dans la formation pour affronter une économie tirée par l'innovation et le savoir » (Hatchuel, Segrestin, 2009: 221). On voit également se développer dans tous les pays riches des travailleurs pauvres (Maurin, 2009), c'est-à-dire des personnes qui seront peu aptes à constituer des débouchés pour les entreprises. Plus généralement, la dégradation des conditions de vie pour les travailleurs et les chômeurs constituent un coût social qui vient limiter les moyens publics disponibles pour développer des politiques structurelles favorables à une croissance économique essentielle à la survie des entreprises financiarisées. Cette dégradation peut également conduire à dégrader la sécurité et la stabilité des relations sociales nécessaires à l'activité économique. Les inégalités entre travailleurs et entre pays sont en effet sources de tensions sociales et géopolitiques, génératrices de nombreux coûts. Plus encore, selon Aglietta et Breton (2001), c'est le système économique lui-même qui est menacé par la domination des actionnaires puisque leurs exigences de rentabilité et de distribution des dividendes se traduisent par un niveau insuffisant d'investissement qui comprend la survie des entreprises à terme. Le financement de l'économie réelle est également mis en danger par les instabilités issues du capitalisme financier : les crises qui en résultent peuvent aboutir à une restriction du crédit et un renchérissement de son coût (Aglietta, 2008). Alors que le rôle théorique initial de la finance est de financer les entreprises, les externalités de la sphère financière aboutissent à une restriction des possibilités d'investir, ce qui fragilise durablement l'entreprise. Enfin, outre une dégradation des conditions de vie, du niveau des compétences et de la capacité d'investissement des entreprises, le déséquilibre d'attention entre les intérêts financiers et les intérêts des autres parties prenantes peut se traduire par une dégradation de l'environnement qui compromet les ressources futures dont dépendent les activités des entreprises, pouvant aller jusqu'à remettre en cause la durabilité du système économique actuel (Azam, 2010).

En conclusion, il est illusoire de vouloir conserver le modèle idéologique originel alors que la réalité en est si éloignée et qu'il génère de nombreuses inefficiences. On constate malgré tout que le modèle dominant reste performatif.

### **3. Une performativité durable de la conception de l'entreprise financiarisée**

Depuis les années 1950, la jurisprudence s'est constamment attachée à défendre l'actionnaire (Hatchuel et Segrestin 2009). La catégorie des dirigeants étant nouvelle, elle n'est pas intégrée dans la doctrine, c'est-à-dire dans la manière de penser des professionnels du droit, de sorte qu'une certaine tendance conservatrice pousse à conformer le réel aux textes plutôt que le texte au réel. « Pour Ripert, le législateur, considérant que les actionnaires ont abandonné les droits qui leur appartiennent, a cherché à leur restituer leurs pouvoirs, les défendre contre l'oligarchie des administrateurs, maintenir rigoureusement l'égalité entre eux, leur donner le moyen de comprendre les affaires sociales » (Hatchuel, Segrestin, 2009: 229). Autrement dit, les fondements du droit actuel restent ceux du libéralisme malgré l'évolution du contexte. Il y a donc là un effet d'inertie de type passif. De même, « toutes les nouvelles théories de la firme maintiennent un lien étroit avec la conception archaïque de l'entrepreneur individuel, propriétaire et fournisseur des capitaux, gérant sa propre affaire » (Biondi, 2007: 243). Mais plus encore, il ne s'agit pas seulement d'inertie puisque de nouvelles lois sont régulièrement venues renforcer la cadre originel. Par exemple, Berle et Means notaient déjà en 1932 plusieurs dispositions légales visant à renforcer la garantie que le profit soit destiné aux propriétaires des actions (1932: 333 et Livre II, chapitre 7). Ces auteurs notent des dispositions légales très précises qui témoignent de la vigilance des Etats dans la surveillance des intérêts des actionnaires : dispositions pour contrôler l'émission d'actions, vérifications que tous les actionnaires bénéficient de la même manière, que les décisions n'ont pas pour but d'augmenter le bien-être d'une minorité d'actionnaires, attention à l'équité des procédures de révision des statuts, etc. Le dogme officiel reste que l'entreprise doit servir les intérêts des actionnaires, quel que soit l'écart croissant avec la réalité. Cet volonté idéologique de faire rentrer des cases irréalistes les relations socio-économiques est une source d'inefficience. Selon Berle et Means, cela induit notamment une lourdeur des procédures juridiques qui doivent faire avec des références légales inadaptées.

Ainsi cela ne suffirait pas à comprendre que le cadre idéologique actuel continue de se maintenir et d'avoir un effet réel sur les rapports économiques malgré son faible pouvoir explicatif théorique et les inefficiences qu'il engendre. Il y a deux manières de l'analyser. D'une part, le débat sur la gouvernance d'entreprise a été l'occasion d'un renouveau pour l'idéologie de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires : l'explication de la

performativité durable de la conception de l'entreprise financiarisée relève ici d'un registre de lobbying, c'est-à-dire que la solution institutionnelle « entreprise financiarisée » n'est pas nécessairement meilleure, mais elle s'impose parce que les acteurs qui la promeuvent bénéficient de pouvoirs importants dans la société contemporaine (3.1.). D'autre part, quels que soient les pouvoirs sociaux des acteurs favorables à telle ou telle solution institutionnelle, la solution de l'entreprise financiarisée bénéficie d'un avantage comparatif structurel en raison de la commodité de mise en œuvre d'une procédure de maximisation d'un objectif quantifié et de la position structurellement dominante de l'offre sur le marché des capitaux (3.2).

### **3.1. Gouvernance et idéologie de la valeur actionnariale**

Le débat sur le pouvoir dans l'entreprise a pris de l'ampleur à partir des années 1970. Les positions les plus diverses ont été rencontrées, certains considérant que les actionnaires manquaient de contrôle, d'autres dénonçant au contraire le poids excessif de la logique financière. Aux États-Unis, les "Principles of Corporate Governance" ont été publiés en 1992, la même année que le *Code of Best Practice* au Royaume-Uni. Les deux principaux rapports en France sont le rapport Viénot (1995) et de Pébereau (1995). « Une partie non négligeable des décisions qui commandent le présent et le futur de la vie des gens étant prise dans les entreprises, on aurait pu imaginer que ce débat prenne une certaine altitude. ... Mais l'essentiel de ce qui est proposé par les divers rapports publiés consiste pourtant en la mise en place de mécanismes destinés à ce que les dirigeants maximisent le bien-être des actionnaires » (Robé, 1999: 82). Ainsi, alors que le pouvoir des entreprises a des impacts bien au-delà des seuls actionnaires, le débat n'a pas été l'occasion de sortir de l'emprise du droit des sociétés et de l'idéologie de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires qui donnent la primauté aux intérêts des actionnaires. Plus encore, pour Moore et Reberieux (2007), les mécanismes en faveur des actionnaires ont fortement accru leur domination aux États-Unis et en Europe. On assiste d'une part à un alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires (3.1.1.) et à un renforcement du pouvoir des actionnaires vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (3.1.2.).

### **3.1.1. Alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires**

Conformément aux positions normatives de l'idéologie de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires, on a assisté à une diminution des écarts d'objectifs et de comportements entre les dirigeants et les actionnaires. D'une part, la standardisation des informations sur les entreprises s'est traduite par une réduction des asymétries d'informations. D'autre part, l'interpénétration des sphères des actionnaires et des dirigeants s'est renforcée.

#### *Correction des asymétries d'information : nivellement par le bas*

Comme constaté au paragraphe 2.1.1., les actionnaires souffrent d'un fort déséquilibre informationnel, ce qui met en cause leur légitimité à exercer avec pertinence un pouvoir dans l'entreprise. Afin de justifier le maintien de ce pouvoir, il est donc devenu nécessaire de prétendre corriger ce déficit informationnel : on a alors assisté à une forte augmentation de la quantité et de la fréquence des informations censées renseigner sur la performance des entreprises. D'une part, les dirigeants ont été tenus de publier plus régulièrement une information standardisée dans le sens des intérêts des actionnaires. D'autre part, de nombreux acteurs extérieurs ont développé des expertises et analyses sur les entreprises (agences de notation, cabinets d'audit, analystes financiers). Malgré cette profusion d'informations à destination des actionnaires, il est remarquable que l'asymétrie d'information a surtout été résolue par une réduction de l'information des dirigeants plutôt que par une augmentation de l'information des actionnaires. En effet, Moore et Rébérioux (2007: 355) notent que la métrique EVA (economic value added) est avant tout un instrument de sélection de l'information pertinente. Les évolutions comptables étant particulièrement orientées vers les intérêts des actionnaires, les dirigeants sont structurellement poussés à privilégier l'information mobilisable dans ce cadre, au détriment des autres informations. De plus, la pratique des dirigeants mercenaires, recrutés sur des périodes courtes dans le cadre de missions précisément délimitées, s'est répandue (cf chapitre 1, paragraphe 3.2.2.). Il s'ensuit que leur degré de connaissance de l'entreprise se réduit aux informations standards et que ces dirigeants mercenaires se retrouvent plus proches des actionnaires que ce n'est le cas pour des dirigeants plus fortement attachés à l'entreprise et la connaissant donc en détail par leur vécu au-delà de la réduction aux indicateurs standardisés. Cette mobilité accrue combinée à l'expansion de la métrique EVA conduit à appauvrir l'information dont disposent les dirigeants. Cette évolution est cohérente avec le fait que le seul recours pour les actionnaires

étant donné la faiblesse de leurs pouvoirs (2.1.) était la pression par le marché, de sorte que c'est sur la réduction des objectifs à la création de valeur actionnariale que les efforts idéologiques se sont portés, comme annoncé en 1932 par Berle et Means (1932: 287).

### *Interpénétration des sphères des dirigeants et des actionnaires*

Cette réduction des écarts d'informations entre dirigeants et actionnaires est un cas particulier d'un phénomène plus général de rapprochement des logiques des actionnaires et des dirigeants. En effet, les frontières entre la sphère des dirigeants et celle des actionnaires se sont brouillées. Moore et Rebérioux (2007: 353) notent quatre évolutions principales. Tout d'abord, les actionnaires ont obtenu de pouvoir nommer des dirigeants non exécutifs uniquement chargés du contrôle des dirigeants exécutifs, de sorte que leur présence dans l'entreprise s'en trouve renforcée. Ensuite, la part des stock options dans la rémunération des dirigeants du Standard & Poor's 500 a doublé de 25% du total de la rémunération à 50%. Troisièmement, de nouveaux outils et normes comptables, la métrique EVA (economic value added), se sont imposés dans les pratiques de gestion, contraignant les dirigeants à respecter des critères de rendement financier. Moore et Rebérioux (2007: 355) montrent par exemple que des comportements tels que le rachat d'actions, la réduction des actifs (le total dettes + actions) dans le capital de l'entreprise, ou encore l'accroissement du ratio dettes/actions lorsque le taux d'intérêt est inférieur au coût du capital se sont répandus. Or, ces choix sont des applications directes de la métrique EVA, sans que les impacts qu'ils peuvent avoir sur la dynamique de l'entreprise soient pris en compte. Enfin, cette évolution se traduit par une augmentation de la rémunération des actionnaires et des dirigeants depuis les années 1980. Il s'agit donc d'un processus de forte convergence des intérêts des actionnaires et des principaux dirigeants, conformément au modèle théorique de la théorie de l'agence qui recommande d'aligner les dirigeants sur les intérêts des actionnaires. Il s'ensuit un renforcement de la mainmise de la logique financière sur les entreprises. Malgré l'absence de droits de propriété des actionnaires sur les entreprises, tout se passe comme s'ils étaient propriétaires puisque les usages des actifs des entreprises sont orientés vers la satisfaction de leurs propres intérêts.

Il est important de noter que ce renforcement de la logique financière ne va pas dans le sens d'une réduction des inefficiences constatées dans la section 2. Au contraire, Moore et Rebérioux (2007: 356) considèrent que « aucune de ces méthodes n'est soutenable à moyen-long terme ». Ainsi, c'est paradoxalement tout en renforçant les inefficiences induites que l'idéologie de l'entreprise comme propriété des actionnaires renforce son emprise sur les relations socio-économiques.



### **3.1.2. Renforcement de la prééminence des actionnaires**

#### *Renforcement vis-à-vis des dirigeants*

Alors que pour les actionnaires classiques, souvent divisés, la stratégie de la sortie (revendre les actions pour se désengager des sociétés dont ils ne sont pas satisfaits) est la plus vraisemblable, la professionnalisation de la fonction actionnariale et la concentration de moyens avec le développement des fonds de pension ont permis aux actionnaires de faire pression directement sur les dirigeants. Robé (1999: 83) note même qu'une réglementation du ministère du travail américain de 1994 fait obligation aux fonds de pension américains d'exercer leur droit de vote aux assemblées générales et de surveiller de près les décisions importantes. Ces acteurs ont eu tout intérêt à soutenir le développement de théories défendant la mise en place de mécanismes biaisés en faveur des actionnaires, afin de faciliter leur rôle de contrôle bien que ne participant pas directement à la direction des entreprises.

#### *Maintien de la prééminence vis-à-vis des autres parties prenantes*

Ce débat a conforté la place privilégiée des actionnaires dans les entreprises. Les autres intérêts (consommateurs, salariés notamment) sont reconnus mais c'est au législateur de s'en préoccuper. Il semble ainsi évident que le seul intérêt directement pris en compte par les dirigeants doit être celui des actionnaires. En France, la Cour de cassation continue de considérer par exemple que le comité d'entreprise ne peut pas agir en cas d'abus de biens sociaux et lui refuse donc le droit de déclencher une procédure pénale dans de tels cas. Plus généralement, les conditions dans lesquelles les comités d'entreprise peuvent demander des contre-expertises sont très restrictives. Aux Etats-Unis, l'intégration des représentants des travailleurs au processus de décision est nulle. Des efforts sont faits dans ce sens en Europe, mais les voies engagées sont très peu contraignantes (Aglietta, Rebérioux, 2004). Tous les intérêts autres que ceux des actionnaires restent donc pris en compte a minima selon des règles édictées par les États<sup>26</sup>. Or les États, compte-tenu de la mise en concurrence par les entreprises des législations nationales et de la concentration croissante des capitaux<sup>27</sup>, sont de plus en plus difficilement en mesure de corriger l'absence de prise en compte des intérêts de certaines parties prenantes dans les entreprises dont la gestion est alignée sur les intérêts des

---

26 C'est-à-dire en dehors de l'entreprise, et donc fortement susceptibles de ne pas respecter les contextes particuliers de chaque entreprise (voir chapitre 1, 2.1.3.)

27 Les budgets des entreprises multinationales atteignent des hauteurs similaires aux budgets de certains États.

actionnaires. Plus encore, la nécessité pour les États d'avoir un recours croissant aux marchés des capitaux, les oblige à obéir aux normes financières.

### **3.2. Deux sources de pouvoir pour les actionnaires : la quantification et la liquidité**

Outre la dimension politique rappelée au paragraphe précédent, le privilège durablement accordé à la maximisation des intérêts des actionnaires dans la gestion des entreprises provient de l'avantage comparatif dont bénéficient les solutions qui peuvent recourir à la quantification (2.1.) et de la position structurellement dominante de l'offre sur le marché des capitaux grâce à la liquidité des capitaux (2.2.).

#### **3.2.1. La quantification**

Parmi les différentes parties prenantes, les actionnaires sont les plus susceptibles d'accepter la réduction de leur intérêt à une quantité. Les salariés et les consommateurs connaissent en effet un plus grand risque de subir les effets secondaires d'une telle réduction (maximisation d'un salaire, minimisation d'un prix) sur l'aspect qualitatif de leur implication dans l'entreprise (les conditions de travail ou la qualité du produit). Ajoutons que les actionnaires sont protégés des éventuels effets secondaires (risque que la maximisation de court terme des profits ou de la valeur actionnariale mette en difficulté l'entreprise à moyen terme et dégrade donc les profits et la valeur des actions) par la grande liquidité du marché et par les nombreux mécanismes de segmentation du risque, notamment le développement des marchés d'options.

Or, selon Hansmann (1996), à l'image de la valeur actionnariale et du profit, toute norme quantifiée bénéficie d'un avantage comparatif fort pour s'imposer. En effet, de par la clarté du message, la maximisation d'une quantité peut d'une part rallier les suffrages de l'ensemble des parties prenantes intéressées et d'autre part s'imposer face aux objectifs des autres parties prenantes. Dans la pratique, les normes alternatives telles que l'épanouissement des salariés, la qualité des produits ou la durabilité de l'entreprise, etc sont plus difficilement quantifiables. Ces derniers objectifs tendent alors à n'être recherchés que de manière secondaire, seulement s'ils contribuent, comme des outils, à la réalisation de l'objectif principal de maximisation du profit ou de la valeur actionnariale. La quantification permet également de recourir à des techniques d'optimisation standardisées, donc faciles à mettre en

œuvre, ce qui renforce la possibilité d'atteindre les objectifs fixés et d'affecter de préférence les moyens à leur réalisation plutôt qu'à celle d'objectifs alternatifs.

L'environnement est en perpétuelle évolution (paragraphe 2.2.2.). Il s'ensuit que les décisions prises par les dirigeants peuvent être comprises par le vécu mais sont difficilement formalisables. Les dirigeants qui prennent donc des décisions adaptées à leur environnement se trouvent dans une position difficile pour argumenter auprès de leurs actionnaires la pertinence de ces décisions : la finesse de leurs décisions n'est pas réductible à des indicateurs quantifiables. Ainsi, il est plus confortable pour eux de maximiser des critères réducteurs, en l'occurrence ceux qui ont été mis en place dans une perspective de défense des intérêts financiers que d'espérer acquérir la confiance d'actionnaires mobiles et plus encore d'investisseurs institutionnels tenus de rendre des comptes à leurs clients de l'utilisation faite de leurs actifs.

### **3.2.2. La liquidité**

Parmi les différentes ressources nécessaires à une entreprise pour réaliser une activité économique, les capitaux financiers sont les plus mobiles dans le temps, dans l'espace et dans l'économie. L'ensemble des individus a gagné en mobilité (paragraphe 1.3.2.). Toutefois, la mobilité des capitaux reste incomparablement plus forte que celle des individus. Les porteurs de capitaux bénéficient donc en permanence d'un grand choix d'alternatives pour allouer leurs ressources. Les marchés des capitaux sont donc structurellement déséquilibrés en faveur des offreurs et les entreprises sont en situation de forte concurrence pour attirer ces ressources. Elles sont susceptibles de perdre rapidement les capitaux dont elles ont besoin pour leur développement si les intérêts des financeurs ne sont pas suffisamment servis. Inversement, les ressources matérielles et les « ressources humaines » sont beaucoup moins mobiles et ne sont pas dans une position de force pour défendre leurs intérêts.

Loin de l'idée d'un fonctionnement marchand efficient qui sélectionnerait les formes optimales d'organisation, la sélection des organisations est biaisée en faveur des entreprises les plus liquides car ce sont les plus congruentes à l'imaginaire radical.

#### **1/ La réactivité poussée jusqu'à l'instantanéité**

Les prix des actions sont révisés en permanence en fonction de l'offre et de la demande et des nombreuses informations qui modifient en permanence le paysage mental des acteurs. Cette instantanéité permet une ré-allocation permanente des échanges, de sorte que les liens

contractuels entre un financeur et l'objet financé sont de plus en plus courts. On constate ainsi que le volume des échanges sur les marchés financiers est considérablement supérieur au volume des échanges de biens et services : ces dernières, c'est-à-dire les transactions destinées à l'économie réelle, représentent moins de 4% de ce volume, comme noté au paragraphe 2.1.1. (Morin, 2007).

En ce qui concerne le prix de la ressource travail, la réactivité est évidemment incommensurable tant les normes légales sont importantes en ce domaine. Et même pour les travailleurs les plus qualifiés, il est évident qu'on n'est pas dans une re-négociation inférieure à l'heure, mais plus dans une temporalité supérieure au mois ou à l'année quelles que soient les nouvelles informations qui s'accumulent et permettent d'analyser d'un regard plus approfondi l'équilibre de la relation contractuelle. En ce qui concerne le prix des biens et services, la révision des prix n'est pas non plus permanente, malgré l'existence de marchés internationaux des matières premières, car elle entraîne des coûts réels dans la confrontation des acteurs aux clients finaux, ce que la nouvelle économie keynésienne qui s'intéresse aux rigidités sur les marchés appelle les coûts de catalogue (Mignon, 2010). Même pour le pétrole dont le prix varie en permanence sur des marchés mondialisés, l'affichage du prix consommateur est largement supérieur à la journée.

## 2/ Mobilité spatiale

De par leur dématérialisation, les capitaux financiers peuvent être instantanément mobiles le temps d'écritures informatiques. De plus, la standardisation quantifiée des modes d'évaluation des entreprises (cf paragraphe précédent à propos de l'idéologie de la valeur actionnariale), constitue une information à valeur universelle, permettant de comparer les entreprises du monde entier selon le critère de la rentabilité pour les investisseurs.

Sur le marché des biens et services, une part croissante de l'activité économique réelle est caractérisée par une mobilité spatiale importante en raison de la dématérialisation des services, à l'exemple de la numérisation dans le secteur de l'industrie culturelle. Toutefois, l'essentiel des services nécessite un rapport direct et les échanges de marchandises physiques sont évidemment ralentis par les coûts réels de transports. En outre, les marchés de biens et services ne sont pas totalement mondialisés, puisque des systèmes complexes de taxes viennent freiner les échanges, sans compter les obstacles culturels qui font qu'il est souvent difficile de pénétrer des marchés depuis l'étranger.

Sur le marché du travail, la mobilité est faible en raison des obstacles culturels (langue, codes sociaux), administratifs (visas, autorisations de séjour), physiques (transports) et sociaux (de

nombreux individus appartiennent à des groupes sociaux, notamment des familles, qu'il est d'autant plus coûteux de quitter ou de déplacer).

### 3/ Mobilité sectorielle

Enfin, la standardisation de l'information permet également de comparer des entreprises d'un secteur à l'autre. Tous les secteurs d'activités sont en concurrence pour attirer les capitaux, puisque ces derniers sont des biens qui ont une utilité universelle quelle que soit l'activité de l'entreprise. À l'inverse, les biens physiques ont une substituabilité limitée : alors que les investisseurs peuvent passer d'un secteur d'activité à un autre, ce n'est pas le cas des consommateurs qui ne peuvent se séparer d'une entreprise que pour aller vers une entreprise concurrente. De même, les compétences des travailleurs sont souvent fortement liées à des secteurs particuliers, de sorte que la séparabilité des travailleurs est plus faible que la séparabilité des investisseurs. À l'inverse, plus le degré de qualification des travailleurs est élevé, plus le degré d'abstraction est poussé et les travailleurs peuvent aisément passer d'un secteur à un autre et atteindre un niveau élevé de séparabilité qui les rapproche du modèle des capitaux financiers.

Ainsi, les espaces à l'intérieur desquels les travailleurs ou clients et fournisseurs peuvent trouver des allocations alternatives sont beaucoup plus restreints que ceux des capitaux, de sorte que les premiers ont un pouvoir de négociation beaucoup moins fort que les porteurs de capitaux et qu'il est donc plus difficile pour eux de s'assurer que leurs intérêts sont respectés. On peut aller jusqu'à faire l'hypothèse d'une fonction de pouvoir et notamment de rémunération qui serait proportionnelle à la mobilité des ressources (Colletis, 2004). Cela vaut pour comparer le pouvoir des parties prenantes les unes par rapport aux autres, mais aussi, à l'intérieur d'une même catégorie de parties prenantes : par exemple, les travailleurs les plus qualifiés, disposant des connaissances les abstraites donc les moins dépendantes d'un contexte particulier, s'inscrivent dans un marché beaucoup plus global que les travailleurs les moins qualifiés. Ainsi, l'accroissement des écarts de rémunération entre travailleurs qualifiés et travailleurs non qualifiés s'explique moins par une différence de productivité que par une différence de mobilité. Toujours en matière de rémunération, on constate une domination croissante des solutions de type actionnariat salarié plutôt que participation aux bénéfices dans les mécanismes d'incitation des travailleurs. Dans un premier temps, seules quelques

rare entreprises (les SCOP<sup>28</sup> et les SAPO<sup>29</sup>) prévoyaient de faire bénéficier les salariés d'une partie des bénéfices quand bien même ils n'auraient pas fait l'acquisition d'actions. Des plans d'intéressement se sont ensuite développés, mais c'est maintenant la solution de permettre aux salariés l'acquisition d'actions dans des conditions très favorables qui se développe pour tous les salariés, dans le prolongement des politiques de participation et à partir du modèle des stocks options appliqué au cas des travailleurs qualifiés.

De même, à l'intérieur de la catégorie des actionnaires, on peut expliquer que la solution institutionnelle de la maximisation des profits soit dominée par celle de maximisation de la valeur actionnariale : alors que la première dépend d'une comptabilité réelle et d'un nombre limité d'informations publiées trimestriellement, la seconde peut varier au quotidien de manière continue en fonction d'une masse considérable d'informations, dont les résultats comptables ne constituent qu'une partie. Alors que les profits sont calculés à échéance, les actions sont réévaluées en permanence, ce qui permet de réaliser des plus-values à très court terme. La déconnexion vis-à-vis de la réalité de l'entreprise est donc plus grande, puisque la décision d'allocation peut s'appuyer sur des informations beaucoup plus souvent renouvelées, ce qui revient à agrandir l'espace informationnel. Enfin, alors que la répartition des dividendes se fait a posteriori sur une quantité réalisée, la valeur actionnariale est mesurée par anticipation, ce qui revient à agrandir l'espace temporel.

Pour l'ensemble de ces raisons politiques et techniques, la domination des intérêts des financeurs sur les entreprises semble avoir de beaux jours devant elle. Ainsi, malgré la faiblesse manifeste de la solution institutionnelle de l'entreprise financiarisée – faible pouvoir explicatif de la conception de l'entreprise financiarisée et nombreuses inefficiences qu'elle engendre – c'est pour des raisons politiques (le pouvoir de ses promoteurs) et techniques (commodité de mise en œuvre), et non pour des raisons économiques (efficacité) et sociales (contribution à l'amélioration des conditions de vie) que cette solution continue d'avoir un effet réellement contraignant. La durabilité d'une telle croyance reste toutefois paradoxale, de sorte qu'il est nécessaire de faire appel à une réflexion plus approfondie sur les croyances de la société contemporaine pour la comprendre.

---

28 Toutes les SCOP prévoient de rémunérer le capital et le travail, le travail étant d'ailleurs en général mieux rémunéré que le capital.

29 La SAPO (société à participation ouvrière), première tentative de représentation des salariés dans les sphères de direction de la société anonyme par la loi Briand du 26 avril 1917 reconnaît le droit des travailleurs à bénéficier d'une partie des bénéfices sans même avoir besoin d'acheter concrètement une part sociale. Le principe est qu'il existe deux collèges, un collège d'actionnaires classiques et une société coopérative de main-d'œuvre via laquelle tout travailleur dispose automatiquement et collectivement de droits de participer à la gestion et aux résultats de l'entreprise. Les entreprises qui ont choisi ce statut sont rarissimes.

## **Chapitre 3 – Les fondements d'une croyance durable**

Malgré les inefficiences induites par le modèle dominant et le faible pouvoir explicatif de ce dernier (sections 2 des chapitres 1 et 2), il continue de se renouveler et d'avoir un impact réel sur l'économie : il y a une performativité durable des conceptions de l'entreprise comme réseau de contrats et comme objet de propriété des actionnaires (sections 3 des chapitres 1 et 3). Comment expliquer ce paradoxe ?

Au premier abord, cette survie du cadre constitutionnel et juridique libéral s'explique par l'évolution du contexte historique : un phénomène d'inertie des institutions suivi d'une évolution des rapports de pouvoir favorable aux défenseurs de l'idéologie dominante (1.). Mais une telle explication ne permet pas de justifier l'ampleur du fossé entre théorie et réalité et le niveau d'inefficiences atteint. À partir des travaux de Castoriadis, on peut considérer que ce maintien de l'idéologie dominante provient de l'incapacité des Occidentaux à penser en dehors des catégories occidentales contemporaines de la pensée : c'est la congruence du cadre constitutionnel libéral avec les croyances fondamentales de la société contemporaine qui permet à ce cadre de survivre malgré son inadaptation manifeste aux rapports socio-économiques réels (2.).

### ***1. Un phénomène d'ordre historique***

Dans un premier temps, un effet d'inertie a retardé la prise en compte de nouvelles réalités qui n'existaient pas lorsque le cadre originel a été créé : la figure socio-économique de l'entreprise étant advenue dans un cadre institutionnel non vierge, les conceptions préexistantes perdurent (1.1.). Cependant, on ne saurait expliquer le regain de ces conceptions dans les dernières décennies : à l'inverse, cette hypothèse d'inertie devrait se traduire par le remplacement progressif par un nouveau cadre. Cela devient compréhensible si on analyse l'évolution historique des rapports de pouvoir entre les promoteurs de l'idéologie dominante et leurs opposants (1.2.).

## 1.1. L'hypothèse d'inertie institutionnelle

Selon Hatchuel et Segrestin (2009), le maintien de l'emprise de l'idéologie libérale sur les catégories qui structurent l'activité économique se traduit par des effets pervers durables qui induisent une double crise : « une crise de légitimité d'une part, puisque l'entreprise est accusée de ne plus assumer ses responsabilités, de provoquer des externalités négatives et de causer des injustices ; une crise d'efficacité d'autre part, dans la mesure où le gouvernement des entreprises est accusé de favoriser le court terme au détriment de la pérennité et du développement de l'entreprise ». Ainsi, l'institution "entreprise" est critiquée autant en raison de son efficacité interne que de son impact sur son milieu. Comment peut-on expliquer que malgré cette double crise, la conception dominante continue de se renforcer ?

Tout d'abord, on peut faire l'hypothèse d'un effet d'inertie : ce serait parce que l'entreprise s'est développée dans un cadre juridique qui a été solidement construit à une époque où elle n'existait pas, qu'elle serait contrainte de faire avec ce cadre inadapté. En effet, l'ensemble des codes sur lesquels la régulation de l'économie repose est issu d'une période où la grande entreprise n'existait pas et où la relation contractuelle entre individus était effectivement dominante. « Lorsque le code du commerce introduit la notion de société anonyme en 1807 dans le droit, l'entreprise moderne n'existe pas. Pas plus qu'elle n'existe lorsque la SA est libéralisée avec la loi de 1867 » (Hatchuel, Segrestin, 2009: 221). De même, le contrat de travail n'a pas encore acquis de spécificité en 1867 : le contrat fait encore du travailleur « le négociant de sa propre force de travail » (Supiot, 1994). Le modèle dominant reste le travail et la rémunération à la pièce et les ouvriers, bien que rassemblés dans un même lieu où sont stockées les machines, réalisent essentiellement des travaux individuels qui les placent dans une situation proche d'un échange marchand bilatéral. La première loi sur les licenciements collectifs n'intervient qu'en 1890. Auparavant, il existait des lois telles que sur le travail des enfants dès 1841, mais ces lois venaient simplement réduire la liberté contractuelle entre deux individus, sans dépasser pour autant la forme contractuelle.

Hatchuel et Segrestin notent en par ailleurs que le terme même "entreprise" ne connaît une croissance qu'à partir de 1880 : alors que de 1500 à 1880, il y a moins de 20 ouvrages par an qui comportent ce mot dans leur titre dans le catalogue de la BNF, ce nombre passe à 120 entre 1880 et 1920 : « c'est à cette époque que "l'entreprise" se développe à la manière d'un raz-de-marée : toute l'activité économique et commerciale se décrit et s'organise autour de la notion d'entreprise, depuis les plus petites organisations jusqu'aux gigantesques



conglomérats ». Ainsi, l'entreprise « s'est construite après et à côté du droit des sociétés, et en se soustrayant aux régimes d'action de la société ». L'effort de constitution d'un droit moderne ayant été réalisé avant le développement de l'entreprise comme réalité socio-économique particulière, ce cadre législatif demeure malgré l'apparition de cette nouvelle réalité. L'État ne reconnaissant pas de qualification juridique particulière à cette nouvelle forme socio-économique, l'entreprise est contrainte de fonctionner à partir du droit commercial qui est un écran, empêche de voir l'originalité de l'entreprise. L'inertie est importante : le droit maintient « l'ancienne économie politique où les actionnaires sont ensemble propriétaires de l'affaire » (Hatchuel et Segrestin, 2009: 229). Plus généralement, l'objectif du résultat comptable est rarement contesté, même dans bon nombre d'approches critiques, comme si l'on s'accordait à reconnaître que le résultat tel qu'il est calculé constitue toujours une bonne synthèse pour évaluer la gestion. Quoique le décalage est immense entre une idéologie en termes de droits de propriété et de contrats censés protéger les droits naturels et sacrés des individus et la concentration colossale du pouvoir de décision dans les entreprises, la doctrine continue de défendre le cadre idéologique originel en ne reconnaissant pas l'entreprise comme forme socio-économique particulière, distincte de la société.

« Nous vivons donc toujours avec le schéma constitutionnel et juridique théorique hérité des conceptions philosophiques du XVIIIème siècle – qui ne connaît que l'État comme instance de pouvoir, arbitre des conflits pouvant surgir entre individus – alors qu'une de ses hypothèses de base – l'absence de corps intermédiaires – a été invalidée par le développement des entreprises » (Robé, 1999: 100). Pourtant, dans certains pays tels qu'en Grande Bretagne avec la doctrine travailliste, un lobbying actif a tenté de promouvoir la notion d'entreprise afin de défendre la légitimité des salariés à contrôler et sanctionner la gestion, ce qui n'est pas possible dans un cadre sociétaire, dont ils ne font légalement pas partie. En France, certains juristes tels que Savatier tentent péniblement de faire évoluer la doctrine à l'image de cette citation de 1982 : « le chef d'entreprise, qui a la responsabilité de la bonne marche de l'entreprise, doit disposer des pouvoirs nécessaires pour cela. Mais ces pouvoirs, correspondant à une fonction sociale, ne peuvent être exercés que dans l'intérêt de l'institution, c'est-à-dire de l'entreprise » (Savatier, 1982). Ces tentatives sont parfois intégrées aux rapports officiels, tels que le rapport Viénot de 1995 qui parle d'un intérêt général commun dans l'entreprise, qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise », mais de tels propos ne débouchent pas sur des mesures concrètes. Pourtant des procédures peuvent être pensées pour favoriser la prise en compte de l'ensemble des intérêts affectés dans l'entreprise, par la construction d'un intérêt qui serait celui de l'entreprise dans son ensemble

et non celui des individus qui la composent. Le fonctionnement du système économique ne reconnaît a priori que les normes officielles d'origine étatique, mais il est incompréhensible si on n'intègre pas les entreprises comme productrices de droit<sup>30</sup>. Un tel écart ne saurait s'expliquer uniquement par une hypothèse d'inertie. C'est donc ailleurs qu'il faut rechercher une explication plausible.

## **1.2. Évolutions des rapports de force des promoteurs et de leurs opposants**

La période actuelle est caractérisée par l'emprise incontestée du libéralisme économique comme mode dominant d'organisation des rapports socio-économiques. Elle se distingue donc des périodes précédentes où soit des structures sociales traditionnelles, soit des idéologies alternatives constituaient des obstacles à cette emprise. On peut lire cette succession de périodes comme le passage d'une croyance radicale (Dieu) à une nouvelle croyance radicale (la Raison). En effet, selon Castoriadis, toute société est caractérisée par une croyance qu'il appelle institution imaginaire radicale. La Raison constitue l'institution imaginaire radicale de la société moderne occidentale : il s'agit de « la représentation sociale d'une origine extra-sociale de l'institution de la société (origine imputée à des êtres surnaturels, à Dieu, à la nature, à la raison, à la nécessité, aux lois de l'histoire ou l'être-ainsi de l'Être) » (Castoriadis, 1975: 537) :

- cette croyance en l'organisation rationnelle du monde contribue à ordonner les activités humaines (« institution »),
- elle détermine les schèmes (paragraphe 2.), structures mentales sous-jacentes qui constituent une manière systématique de se représenter le réel et d'agir, c'est-à-dire qu'elle constitue les « racines » des représentations,
- elle est un produit de « l'imagination » et non une donnée du réel.

Une croyance peut avoir deux facettes : à la fois un facteur d'émancipation et un facteur d'auto-aliénation. La dimension créatrice, l'imagination, permet de penser autre chose que ce qui existe, c'est-à-dire d'émanciper l'être humain des contraintes de son environnement. C'est

---

30 Ajoutons à cet aspect d'inertie la prise en compte de l'intérêt bien compris des entreprises et des États. Les entreprises ont intérêt à rester dans cette situation relativement informelle puisqu'elles peuvent ainsi édicter des normes globales sans en assumer les conséquences et sans soumettre leur pouvoir à un processus démocratique reconnaissant les intérêts des individus impactés par leurs normes. Quant aux États et à leurs hommes politiques protègent ainsi leur souveraineté officielle (Robé 1999: 102).

d'ailleurs là une caractéristique fondamentale des êtres humains que de pouvoir penser au-delà du réel pour le transformer selon Castoriadis. Mais ils tendent à naturaliser les croyances qu'ils posent, de sorte que leur imagination les conduit paradoxalement à s'auto-aliéner : certes ils construisent eux-mêmes leur prison, mais cela reste une prison. Ainsi, concernant la société occidentale contemporaine, Castoriadis (1978: 169) affirme que « l'homme de la science positive est naïvement prisonnier d'une vieille métaphysique, si bien assimilée qu'il en a oublié non seulement le nom, mais jusqu'à l'existence » : la rationalité du monde est totalement naturalisée. Ou encore, « comme toute institution, la science est inertie soutenue par un mythe : (...) mettre en question sa valeur, ses méthodes, son orientation, ses résultats équivaut à l'iconoclasme » (1978: 282). Plus généralement, « il est impossible de mettre en question le monde propre de la tribu. Cela non pas parce qu'il y a violence et répression, mais parce qu'une telle mise en question est psychiquement et mentalement inconcevable pour les individus fabriqués par la société en question » (1997: 205).

Toute période de transition entre une institution imaginaire et une autre peut permettre de faire l'expérience de l'autonomie. L'hétéronomie dominante étant critiquée, son emprise devient limitée, tandis que les nouvelles hétéronomies sont encore peu stabilisées de sorte qu'on peut participer à leur constitution. La période de construction des nouvelles normes est une période de grande créativité, mais cette créativité n'induit pas nécessairement de changement structurel dans le rapport des êtres humains à leurs institutions : elle est une période conjoncturelle de transition de structures anciennes à des structures nouvelles. Le fait de changer d'hétéronomie donne l'illusion de l'autonomie, mais « ce qui est en jeu n'est pas seulement le contenu de ce qui doit changer (...) mais autant et plus notre rapport à l'institution ; aucun changement n'est désormais concevable qui ne serait en même temps changement de ce rapport » (1978: 285).

Les rapports de force ont historiquement évolué en faveur des promoteurs de l'idéologie libérale. D'une part, ces promoteurs se sont heurtés à l'inertie des structures sociales traditionnelles. Mais ces dernières se sont progressivement estompées : les individus se sont émancipés de leurs familles, communautés villageoises, rapports féodaux, corporatismes et autres institutions d'appartenance, que ce soit grâce aux nombreuses institutions et techniques précisément destinées à la mobilité sociale des personnes ou en raison de périodes de forte mobilité telles que les guerres mondiales. Le pouvoir de formation des esprits par la religion a également fondu face à la montée de l'école laïque nourrie sur du scientisme. D'autre part, l'idéologie libérale a longtemps été en concurrence avec plusieurs idéologies alternatives. Ces

idéologies alternatives revendiquant souvent la notion de progrès se sont d'ailleurs trouvées alliées du libéralisme économique pour accélérer la disparition des structures traditionnelles. Mais elles étaient également en concurrence entre elles. En effet, le 19ème siècle a été marqué par l'émergence de plusieurs courants idéologiques dans un contexte d'effervescence des mouvements sociaux, grisés par la possibilité de remplacer un cadre institutionnel par un nouveau cadre. Les structures traditionnelles ayant progressivement perdu toute emprise suffisante pour faire société, le libéralisme économique n'a plus eu qu'à triompher des idéologies concurrentes de sorte qu'il n'y a plus eu d'opposition significative à ce libéralisme. Les syndicats, coopératives et mutuelles nées de l'associationnisme du 19ème siècle ont longtemps pris en charge ce qui était ignoré par les institutions du libéralisme économique. Or ces institutions n'ont progressivement plus bénéficié des dynamiques des mouvements sociaux, soit parce qu'ils s'en étaient coupés, soit parce que les mouvements sociaux eux-mêmes se sont éteints. Dans la deuxième moitié du 20ème siècle, l'atonie sociale (Prades 2006) fait que le libéralisme économique devient livré à lui-même sans contestation. En effet, on peut faire l'hypothèse que la période d'effervescence liée au renversement progressif des anciennes structures sociales et à la concurrence des nouvelles structures sociales entre elles se clôt avec la domination durable d'une structure dominante, en l'occurrence l'idéologie libérale. On assiste alors à un renforcement du pouvoir et de l'emprise des institutions économiques (Lebaron 2000). Les Trente Glorieuses peuvent être comprises comme une période d'institutionnalisation accélérée du libéralisme économique, à l'issue de laquelle la Raison comme nouvelle institution imaginaire radicale bénéficie d'un ancrage incontesté. En effet, le libéralisme économique est une manifestation directe de cet imaginaire (paragraphe suivant).

## ***2. Un phénomène d'ordre civilisationnel : la puissance du référentiel rationnel***

Alors que le scientisme hérité des Lumières consistait à penser que l'homme allait s'affranchir des croyances grâce à sa raison, Castoriadis montre que ce parti pris relève toujours d'une croyance : la croyance que le vivant est réductible à une approche rationnelle. Dans toute société, le rapport des êtres humains à leur vécu est systématiquement intermédié, organisé,

filtré par un ensemble de schèmes (structures mentales sous-jacentes). Intermedié car le rapport n'est pas direct : il faut un langage et des codes sociaux pour interagir avec l'environnement, or le langage et les codes sociaux ne sont pas transparents mais participent de la structuration du réel. Organisé car, par leur action sur leur environnement, les êtres humains formatent celui-ci selon leurs propres croyances de ce que le réel est. Filtré car les phénomènes qui sont les moins réductibles à ces schèmes tendent à ne pas trouver place dans les catégories construites et se retrouvent donc ignorés : les êtres humains sont aveugles à certaines manifestations du réel phénoménologique<sup>31</sup>.

Selon Castoriadis (1975: 327-335), le fait que l'institution imaginaire radicale de la société occidentale moderne soit la Raison se manifeste par une combinaison particulière de schèmes, constituant la logique ensembliste identitaire :

- La **séparation** : tout élément peut être sorti de son contexte pour être replacé ailleurs, tout lien entre plusieurs éléments est révocable. La séparation consiste à dire, nommer un élément (« legein » chez Castoriadis) de sorte qu'il puisse être bien distingué des autres éléments et traité séparément, réduit à quelques traits. Il s'agit de définir l'*identité* d'un élément : la séparation fonde la dimension *identitaire* de la logique ensembliste *identitaire*. On peut également parler de dimension analytique (du grec ana-luein qui signifie décomposer en plus petits éléments ou, mot à mot, couper en remontant). Elle se manifeste notamment dans les phénomènes de mobilité (l'individu est détachable de son environnement), de spécialisation (séparation vie professionnelle/vie privée, division du travail, externalisation), de protection de la propriété privée, de quantification (définir précisément la valeur d'un élément), etc (paragraphe 2.2.1.).
- La **réunion** : les éléments entretiennent entre eux des rapports de moyens et de fins. Chaque élément séparé est ré-uni à un ou plusieurs autres éléments par un lien qui se limite strictement aux fonctions qu'il remplit vis-à-vis de l'autre élément. Il s'agit de mettre *ensemble* des éléments pour pouvoir faire, mener des activités (« teukhein » chez Castoriadis) : la réunion constitue la dimension *ensembliste* de la logique *ensembliste* identitaire. On peut également parler de dimension synthétique (du grec sun-theein qui signifie réunir ou, mot à mot, tenir-ensemble). Elle se manifeste notamment dans le niveau de qualification et de professionnalisation (capacité à optimiser une relation), les calculs de ratios (rentabilité, productivité, etc), le poids de la technologie, la marchandisation (le contrat

---

31 Par phénoménologie, j'entends l'idée d'un réel non médiatisé, donc par définition inaccessible aux êtres humains, mais dont l'être humain peut tout de même s'approcher en se basant sur ses intuitions et perceptions plutôt que sur sa conscience, cette dernière étant plus directement soumise aux croyances fondées sur l'institution imaginaire radicale.

bilatéral met en équation un prix avec un ou plusieurs biens ou services strictement définies), la hiérarchie (l'unilatéralité de la relation permet son univocité), etc (paragraphe 2.2.2.).

Cette croyance en la réductibilité exhaustive du monde à la logique ensembliste identitaire « revient à dire que ce qui est peut et doit toujours pouvoir être bien défini et bien distinct, composable et décomposable en des totalités définies par des propriétés universelles et comprenant des parties définies par des propriétés particulières » (1978: 269). **Dans ce travail, la notion de séparation se manifeste dans le principe de réactivité et notamment par la mobilité (tout lien est susceptible d'être détruit pour que les éléments ainsi déliés puissent être reliés à d'autres éléments) et la notion de réunion par le principe d'expertise (capacité à justifier un comportement ou une décision par des références techniques, professionnelles ou académiques).**

Ceci étant posé, le paragraphe 2.1. analyse d'abord en quoi la logique ensembliste identitaire est source d'inefficiences. Puis le paragraphe suivant montre malgré tout qu'en raison de la congruence des piliers de la logique libérale – le contrat et la propriété – à la logique ensembliste identitaire, l'idéologie de l'entreprise comme réseau de contrats et objet de propriété des actionnaires bénéficie systématiquement d'un a priori favorable dans la société occidentale moderne : sa congruence avec la logique ensembliste identitaire fait qu'elle relève d'une sorte d'évidence qui n'a pas besoin d'être légitimée. Autrement dit, les solutions institutionnelles alternatives se retrouvent certes en concurrence à la solution libérale mais derrière cette dernière solution, c'est tout l'imaginaire radical de la société occidentale moderne qui est en jeu, de sorte que la concurrence institutionnelle est radicalement faussée : il faut que la balance des avantages des différentes solutions institutionnelles soit extrêmement défavorable à la solution libérale pour que celle-ci se retrouve dominée en pratique (2.2.).

Les évolutions de l'emprise de la logique ensembliste identitaire sur les rapports socio-économiques sont ensuite analysées. Malgré les critiques dont le système économique fait l'objet en raison des nombreuses crises contemporaines (alimentaires, environnementales, sanitaires, financières, etc), la domination de la logique ensembliste identitaire ne semble pas en recul. L'ancrage radical de la croyance en la rationalité du réel permet de « présenter le régime comme à la fois inévitable et optimal » (Castoriadis, 1999: 76). Il est donc possible d'assister à une régression durable des conditions de vie sans que cela vienne déstabiliser significativement le modèle dominant (2.3.).

## 2.1. La logique ensembliste identitaire source d'inefficiences

Par quel mécanisme fondamental, l'emprise de la logique ensembliste identitaire est nécessairement source de nombreuses inefficiences ? Parmi les manifestations du réel qui sont particulièrement irréductibles à une approche ensembliste identitaire, Castoriadis s'intéresse notamment à l'inconscient, à l'auto-organisation du vivant et au langage. Il affirme par exemple que « le quadrillage sémantique opéré sur le monde perçu varie immensément d'une langue à une autre » (1978: 168). Une même chose peut « appeler une multiplicité indéfinie de modes d'expression et s'y prêter (...). Dans leur façon chaque fois unique, les langues peuvent dire toutes le même monde » (1978: 171). Ainsi, s'il y a une possibilité de découpages différents de la réalité, c'est que le monde n'est pas de nature ensembliste identitaire. Mais au sein d'un même langage, les mots n'ont pas toujours le même sens : « les catégories sont essentiellement multivoques » (1978: 279). Il y a toujours une régionalité des termes (1978: 278-280) qui ne signifient pas la même chose selon qu'ils sont dans tel système de langage ou utilisé par des personnes qui ont telle histoire personnelle (1997: 174). Ainsi, le langage n'est pas de nature ensembliste identitaire, mais on fait comme s'il l'était, c'est-à-dire transparent, donnant une vision objective du réel, en contact direct avec les choses. Cette ignorance empêche d'être conscient des inefficiences générées par des êtres humains qui se comportent comme des êtres en partie privés de leur capacité de vision et qui ainsi se heurterait aux nombreux éléments dont ils ignorent la présence endommageant eux-mêmes et leur environnement : « L'oubli de cela conduit directement à ce qui est la forme suprême, ou le fondement, de tout réductionnisme, le réductionnisme logique : la croyance – apparemment justifiée à la fois par les "nécessités de la pensée" et l'identité formelle des termes du langage – que le donné présente, à tous ses niveaux, des types d'organisation logique qui sont finalement équivalents » (1978: 279). Il ajoute enfin, s'appuyant sur les travaux de Merleau-Ponty, que le langage parlé est loin d'être la seule forme de communication – les comportements corporels véhiculent de nombreux messages inconscients – de sorte que deux êtres en présence sont loin d'entretenir une relation soumise au schème de la réunion, tout message oral pouvant être perturbé par d'autres sources d'expression.

Il en est de même dans le domaine de l'inconscient. « L'inconscient, écrivait Freud, ignore le temps et ignore la contradiction ; il faut prendre ici « ignore » dans son sens anglais : ne veut rien en savoir. L'inconscient existe sous un mode où les contradictoires ne s'excluent pas, plus exactement : où il ne peut pas être question de contradictoires » (1978: 275). Dans ce

domaine, même la représentation apparemment la plus banale « fuit de tous ses côtés et échappe aux schèmes logiques les plus élémentaires (...). Comment espérer jamais penser les chaînes associatives comme relations biunivoques entre termes distincts et définis ? Nous avons vraiment ici la "multiplicité inconsistante" (...) où tout point est à la fois arbitrairement près et arbitrairement loin de tout autre point » (1978: 276).

Concernant l'auto-organisation du vivant, Castoriadis montre, notamment à partir des travaux de Varela, que du nouveau émerge à partir de ses plus petits éléments, de sorte qu'il y a un saut entre un état du réel et son état successif. Ce saut empêche de penser le temps à partir du schème de la réunion qui suppose la causalité. Certes le pré-existant permet de comprendre largement ce qui suit, mais jamais totalement, car du nouveau apparaît. Dans le domaine de l'être humain, ce saut peut provenir de la capacité imaginative. Ainsi, pour Castoriadis « percevoir est une espèce de l'imaginer » au même titre que se souvenir, rêver, inventer (1997: 157). Une chose n'existe jamais en tant que telle. Elle n'a pas d'acception universelle, une garantie d'objectivité. Tout rapport à une chose est précipitation d'institué (le donné phénoménologique, les significations et représentations pré-établies dans la société et dans la personne considérées) et d'instituant (l'imagination qui vient achever le tableau en venant combler inconsciemment le fossé entre le donné phénoménologique et les significations et représentations pré-établies (1997: 187). Ainsi toute perception est l'occasion d'imaginer du nouveau, qui est non déductible du passé, qui est nouveauté radicale, issue de l'imagination. Plus encore, les représentations pré-établies ne sont elles-mêmes pas stables car elles relèvent toujours du souvenir et ont de ce fait un caractère onirique. Nos relations avec les choses et, plus encore, avec les autres ont par principe un caractère onirique (1997: 191). Ces manifestations du réel ont donc toutes les chances d'être radicalement ignorées.

Cette inadéquation entre le réel et la conception que les êtres humains en ont est source d'inefficiences. En effet, plus généralement, la logique ensembliste identitaire, indispensable à la structure d'un langage, constitue néanmoins paradoxalement un écran pour une partie du réel selon Castoriadis, ce qui est source de nombreuses inefficiences et donc d'un faible degré général de rationalité. Ce qu'elle éclaire est bien défini, mais les à-côtés mal éclairés sont ignorés. Elle « autonomise la rationalité dans un de ses moments partiels, celui de l'entendement, qui ne se soucie que de la correction des connexions partielles et ignore les questions des fondements (...) (c'est pourquoi nous avons appelé sa « rationalité » une pseudo-rationalité) » (Castoriadis 1975: 240). Il précise que « l'économie au sens le plus large (de la production à la consommation) exhibe de la façon la plus frappante la domination de l'imaginaire à tous les niveaux » (idem: 236). Il rappelle que « la séparation de la sphère



économique et du reste des activités sociales, sa constitution en domaine "autonome" et finalement prédominant est un produit historique qui n'apparaît que dans certaines sociétés et en fonction d'un développement complexe » (idem: 524). Il en déduit que « dans l'économie actuelle, nous avons un système qui n'est que très partiellement rationnel » (idem: 127). C'est que « le monde moderne se présente, superficiellement, comme celui qui a poussé, qui tend à pousser la rationalisation à sa limite (...). Mais, paradoxalement, en dépit ou plutôt en raison de cette "rationalisation" extrême, la vie du monde moderne relève autant de l'imaginaire que n'importe quelle culture archaïque ou historique » (idem: 234). Notamment parce que dans sa tentative de recouvrir exhaustivement le monde d'un filet rationnel, elle ignore radicalement ce qui est échappé à ce filet (idem: 534), qu'elle considère comme « existence passagère, contingence extérieure, opinion, apparence superficielle, erreur, illusion » (Castoriadis, 1978: 269). Il évoque encore « les prisonniers de la caverne scientifique – le regard cloué sur les voyants lumineux, les écrans des appareils et les états sortant des ordinateurs – comme une tentative de les réduire à l'obscurité, qui est souvent en effet leur propre obscurité intérieure » (1978: 284).

## **2.2. Congruence de l'idéologie dominante à la logique ensembliste identitaire**

L'idéologie de l'entreprise comme réseau de contrats et comme objet de propriété des actionnaires est fondée sur les catégories du contrat et de la propriété qui sont congruentes à la logique ensembliste identitaire (3.2.1). Par opposition, les principales approches contemporaines concurrentes débordent clairement le cadre ensembliste identitaire, ce qui constitue un désavantage comparatif de poids dans leur capacité à se diffuser (3.2.2.).

### **2.2.1. Congruence des catégories contrat et propriété**

Le contrat et la propriété, piliers de l'idéologie libérale et de sa manifestation dans la conception de l'entreprise, sont fortement congruents à la logique ensembliste identitaire<sup>32</sup>, ce qui explique que même s'ils manifestent des déficiences dans la capacité à organiser les relations socio-économiques, ils gardent une place dominante.

---

<sup>32</sup> Il y a une sorte de tautologie à dire que l'idéologie dominante est congruente à la logique ensembliste identitaire : si elle n'était pas congruente, elle ne serait pas dominante.

Alors que les normes édictées par les corps intermédiaires étaient légitimes avant la Révolution, le Code Civil va décentraliser au niveau des individus la prise de décision. L'idéologie contractualiste suppose des individus libres et égaux. Tout d'abord, l'unité de base est l'individu et non un groupe social. C'est un individu libre, c'est-à-dire qui peut en toute volonté décider de s'extraire d'un groupe ou d'une relation bilatérale. L'égalité entre les individus est une condition de cette liberté : un individu dominé aurait peine à se séparer de l'individu qui le domine. De ce point de vue, le contrat est congruent au schème de la séparation. Il suppose qu'on puisse considérer un individu comme un atome abstrait de tout contexte social. Pour qu'une relation contractuelle ne fasse pas perdre à des individus leur liberté, il faut qu'elle puisse être close facilement. Ceci suppose une grande précision dans la rédaction du contrat, qui doit être écrit, permettant de s'assurer de l'accord des deux parties. Cette précision est une manifestation du schème de la réunion (définition bi-univoque de la relation entre deux individus), mais c'est encore aussi une manifestation de la séparation, car cela suppose que les individus sont liés uniquement par ce qu'ils ont écrit : ce qu'ils échangent est clairement délimité, séparé, à l'exclusion de tout ce qui les lie dans la réalité mais qui n'a pas été mentionné ici. Ils ne sont pas tenus de prendre en compte les traditions locales, l'histoire des individus, etc. Le contrat abstrait un lien de son contexte en le réduisant à ce qui a été écrit. Plus encore, de nombreux contrats sont des contrats avec un prix, c'est-à-dire une quantité, qui est la forme la plus poussée de la logique ensembliste identitaire. Plus la quantification est poussée, plus le contenu du contrat est défini de manière bi-univoque selon le schème de la réunion. Ainsi, réduire l'entreprise à un réseau de contrats, c'est appliquer le schème de la séparation : réduire tout phénomène à ses plus petits éléments. L'entreprise est alors formatée selon la logique ensembliste identitaire.

« La propriété est le droit de jouir et disposer des choses de la manière la plus absolue, pourvu qu'on n'en fasse pas un usage prohibé par les lois ou par les règlements » (article 544 du Code Civil). Le droit de propriété permet l'unilatéralisme. Un individu a toute liberté de décider de l'usage qu'il fait de son objet, quel que soit l'impact sur son environnement (à l'exception des obligations légales). L'unilatéralisme est une forme de réunion : il n'y a pas la nécessité de réaliser un compromis entre deux volontés, c'est-à-dire une situation d'univocité. C'est également une forme de la séparation : un objet est à une personne et strictement à cette personne. Seul l'individu propriétaire a le droit de décider de son utilisation. Il se trouve donc dans une situation d'abstraction où, quoiqu'il appartienne à un environnement, il peut utiliser son objet sans prendre en compte cet environnement, comme si son objet n'appartenait qu'à sa sphère personnelle et à aucune autre sphère. Faire de l'entreprise un objet de propriété des

actionnaires, c'est donc formater cette dernière selon la logique ensembliste identitaire. Le principe de la séparation se manifeste par la réduction de l'entreprise à une agglomération d'actifs et par le fait que le pouvoir est donné aux actifs les plus séparables (les actifs financiers). Le principe de la réunion vient de la capacité des propriétaires de décider de manière univoque de l'usage de leurs actifs. En l'occurrence, c'est essentiellement selon un critère quantifié que cet usage se décide.

Au final, la lecture dominante de l'entreprise réduit cette dernière à une « boîte noire, c'est-à-dire la stricte chaîne logique qui organise des éléments atomistiques tels que le prix de vente, la quantité ou le coût pour tous les produits séparément » (Biondi, 2007: 242). Cette lecture est une articulation étroite du schème de la réunion ("stricte chaîne logique") et du schème de la séparation ("atomistique", "séparément").

### **2.2.2. Non congruence des conceptions concurrentes**

À la théorie de l'entreprise comme réseau de contrats, s'oppose la théorie de l'entreprise comme institution (chapitre 1, paragraphe, 2.2.3.) pour laquelle l'entreprise est plus que la somme de ses membres. Mais il est difficile de définir précisément ce plus. Gindis (2007) parle d'une « colle ontologique », composée de routines, de croyances, de représentations et d'objectifs communs. Mais ces éléments tendent précisément à passer inaperçus : en cas de dysfonctionnements ils brillent par leur absence, mais en cas de fluidité des relations, ils ne sont pas identifiés en tant que tels. L'entreprise est productrice de normes, mais que cela n'est pas reconnu de manière officielle, puisque seule la figure juridique de la société existe, ce collectif d'investisseurs ne reconnaissant qu'une partie de la diversité des parties prenantes de l'entreprise. Il s'ensuit que ces normes ne sont pas identifiées comme telles. Le cadre juridique facilite l'absence de leur prise en compte. Or tout ce qui ne bénéficie pas d'une définition claire et univoque tend à être ignoré par les esprits modernes caractérisés par la structure ensembliste identitaire de leur logique poussée à l'extrême. C'est par le vécu plus que par la raison que l'on se rend compte de l'importance de ces traits qui caractérisent l'entreprise comme institution. Mais le vécu, non formalisé, n'a pas la légitimité des approches rationnelles, aussi pauvres soient-elles. Il faut donc que l'évidence soit suffisamment criante pour que de telles dimensions informelles puissent être prises en compte et intégrées dans la compréhension des entreprises. Ce déséquilibre cognitif en faveur des visions réductrices de l'entreprise se traduit certes par la domination de l'idéologie de la firme comme réseau de contrats, mais aussi par des impacts concrets en raison de la difficulté à mobiliser des

ressources pour défendre des dimensions de l'entreprise qui ne sont pas clairement définies. Ces ressources les moins réductibles à la logique ensembliste identitaire (l'environnement, la qualité des relations humaines, la santé psychologique, etc) et qui sont pourtant déterminants dans le fonctionnement des entreprises bénéficient ainsi difficilement des moyens nécessaires à leur mobilisation, ce qui est source d'inefficiences.

De même, à la théorie de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires, s'oppose la théorie du pluralisme des parties prenantes. Ce pluralisme signifie que l'entreprise sert une multiplicité d'objectifs, ce qui est contraire à l'univocité des relations. Par ailleurs, parmi les diverses parties prenantes, les actionnaires sont les plus susceptibles de réduire leur intérêt à une quantité (chapitre 2, paragraphe 3.2.1.) : il s'ensuit que tout propriétaire alternatif aux actionnaires conduit à une moindre réduction ensembliste identitaire de l'entreprise et fait donc figure de solution institutionnelle peu légitime. Ainsi la théorie de la diversité des parties prenantes est doublement désavantagée par rapport à la théorie de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires. De même, la littérature sur les biens communs (Ostrom, 2009) montre qu'il y a un a priori défavorable à toute théorie qui n'identifie pas clairement un propriétaire : il a fallu de nombreuses années pour que la tragédie des communs (Hardin, 1968), qui suppose que toute ressource qui ne fait pas l'objet d'un propriétaire bien identifié est vouée à être gaspillée et dilapidée, soit remise en cause dans les institutions de développement international.

Plus généralement, les approches hétérodoxes et de la nouvelle sociologie économique (Lévesque et alii 2001) rendent mieux compte que l'orthodoxie économique de la complexité du système en mettant l'accent sur l'épaisseur du lien social, mais le squelette rationnel que les orthodoxes se contentent d'identifier reste l'horizon ultime de la société moderne. Non seulement les théories hétérodoxes, moins réduites à la logique ensembliste identitaire, sont structurellement défavorisées par rapport aux théories rationalistes. Mais en plus, les auteurs eux-mêmes sont moins susceptibles de faire front commun pour diffuser leurs conceptions. En effet, on note une difficulté particulière à donner des définitions univoques aux concepts qui structurent ces approches alternatives<sup>33</sup>. Ceci est loin d'être étonnant. Tout d'abord, les auteurs hétérodoxes sont plus soucieux que la moyenne de rendre compte de la complexité du réel et sont donc plus exigeants sur le réalisme des définitions retenues. Ensuite, on peut supposer que ces mêmes auteurs qui refusent de s'aligner sur le modèle dominant peuvent

---

33 C'est le cas de la notion de capital social dont les acceptions se multiplient au fur et à mesure qu'elle se développe, mais aussi de la notion de proximité dont les auteurs dénombrent 3 ou 4 formes définies de diverses manières, ou encore de la notion d'économie plurielle composée de 3 ou 4 formes d'économie, ces formes étant elles-mêmes difficilement définissables ainsi que Gardin (2006) le reconnaît à propos de la notion de réciprocité, etc.

avoir un souci de distinction individuelle qui tend plus à multiplier les chapelles qu'à faire groupe. Enfin et surtout, ces auteurs s'attèlent précisément à prendre en compte ce qui n'était pas suffisamment réductible à une logique ensembliste identitaire pour être pris en compte dans les approches réductrices, c'est-à-dire ce qui est plus difficilement définissable<sup>34</sup>. Bien souvent, les auteurs hétérodoxes contribuent d'ailleurs à déblayer des notions ou des dimensions du réel qui seront ensuite intégrées dans un cadre ensembliste identitaire (le capital social, les réseaux, le territoire, la coopération, etc). De plus, un degré élevé de formalisation n'est pas nécessairement un objectif poursuivi en tant que tel par les auteurs hétérodoxes. Bernard Jullien (2004, 15) note ainsi, s'appuyant sur les travaux de Castoriadis, que les approches hétérodoxes revendiquent une démarche d'élucidation plutôt que d'explication, c'est-à-dire que la démarche revendiquée est moins ensembliste identitaire que la démarche dominante.

Il y a donc un désavantage comparatif des approches alternatives de l'économie pour se développer. Mais ceci se manifeste également dans la réalité. Malgré les nombreux avantages supposés de modes alternatifs d'organisation des relations socio-économiques, on constate que le modèle dominant reste incontesté. Contre l'hypothèse d'un modèle économique optimal unique, de nombreux auteurs hétérodoxes s'efforcent d'analyser les différences irréductibles entre modèles nationaux et de montrer qu'il n'y a pas de fatalité à ce que le modèle anglo-saxon devienne dominant, tant les avantages comparatifs des modèles européens et japonais paraissent évidents (Yamamura, Streeck 2003). Alors que ces auteurs considèrent que ces derniers pays n'ont pas intérêt à copier les pratiques anglo-saxonnes s'ils veulent conserver leurs avantages comparatifs, ils notent toutefois une pénétration rapide de ces pratiques. De même, pour de nombreux auteurs, les évolutions de l'économie nécessiteraient un recul de la régulation marchande concurrentielle<sup>35</sup>, pourtant le modèle libéral ne recule pas (voir sections 3 des chapitres 1 et 2). « Le capitalisme cognitif vise à faire de toutes les connaissances, qu'elles soient artistiques, philosophiques, culturelles, langagières ou scientifiques, une marchandise » (Corsani 2002). Delaunay (2007: 133) rappelle que déjà en 1963, Boccara considérait que « l'information, par nature sociale (très large diffusion possible sans frais

---

34 Castoriadis (1975: 493) montre que la notion de « magma » est particulièrement appropriée pour caractériser l'insaisissabilité du réel.

35 Quelques exemples : Azais et alii (2001) montrent que le rôle accru de l'innovation supposerait une plus grande coopération entre les entreprises. Gadrey (2003) et Perret et Roustang (2001) considèrent que l'exigence accrue de personnalisation des services nécessiteraient de renforcer l'interconnaissance entre les producteurs et les consommateurs permettant de déboucher sur une économie relationnelle favorable au développement d'une économie solidaire (Eme, Laville, 1992). Boyer (2002) montre que la dimension stratégique des secteurs santé et éducation dans l'économie contemporaine suggérerait un maintien des systèmes de sécurité sociale. Selon Paulré (2008), l'implication subjective des travailleurs devrait se développer face à la perte de vitesse de la division scientifique du travail.

supplémentaire) et dont la portée serait profondément transformatrice des systèmes productifs, serait contredite dans son mouvement d'expansion par l'essence capitaliste (tout doit être valorisé) et privée de la société en place ». Loin de déboucher sur des régulations collectives, le rôle stratégique de l'information se traduit par un renforcement des efforts de privatisation (les brevets : maîtrise contractuelle des droits d'utilisation) complétés d'une accélération (principe de réactivité) des processus d'innovation (emprise croissante du principe d'expertise) : faute de pouvoir contrôler strictement l'usage d'innovations immatérielles, la stratégie consiste à être toujours en avance sur les concurrents. Ainsi, le rôle des informations et des connaissances tend à renforcer l'emprise des couples contrat/propriété et expertise/réactivité.

L'encadrement du réel dans une logique ensembliste identitaire à laquelle il est irréductible génère de nombreuses inefficiences, ce qui facilite l'émergence de dynamiques économiques alternatives. Cependant, ces dernières ne font pas système au point de remplacer progressivement la logique libérale. En effet, les solutions de type ensembliste identitaire disposent d'une légitimité qui leur permet de compenser un certain degré de sous-optimalité : ancrées dans l'institution imaginaire de la société moderne, elles bénéficient d'un pouvoir représentationnel qui complète ou compense ses éventuelles carences dans le registre de l'efficacité économique. En outre, le risque de carences importantes est en partie minoré par l'avantage en terme de coordination procuré par l'alignement sur des solutions de type ensembliste identitaire. En effet, en tant que manière commune de se représenter le réel, la logique ensembliste identitaire assure une bonne coordination entre les individus qui adoptent cette logique. L'adhésion radicale à cette logique permet aux individus de parler le même langage, de sorte que la coordination des acteurs économiques est facilitée, ce qui accroît l'efficacité des activités économiques. Ainsi, Delaunay et Gadrey notaient en 1987 (p317) : que la « capacité transformatrice [de la société de service] est uniquement de l'ordre d'une potentialité. Elle prend place dans les rapports marchands capitalistes et ceux-ci se révèlent pour l'instant, même si c'est au prix de gaspillages humains et matériels considérables, aptes à la contrôler, à l'encadrer voire à développer à partir d'elle de nouvelles forces ». Malgré les nombreuses inefficiences constatées ou anticipées, il est vraisemblable de s'attendre à un nouvel équilibre macroéconomique à caractère essentiellement financier, la demande devenant elle-même fortement constituée par des revenus financiers (Cordonnier, 2003).

Ainsi, sur le terrain de la théorie il paraît difficile d'envisager de renverser ou même tempérer la domination de l'organisation ensembliste identitaire des relations socio-économiques en

développant une conception théorique alternative. Mais sur le terrain de la démonstration empirique des inefficiences, l'enjeu est également compliqué. Les acteurs les plus soumis à la logique ensembliste identitaire sont aussi ceux qui ont le plus de légitimité pour attirer des ressources financières et des soutiens politiques nécessaires au développement de recherches scientifiques permettant de prouver les impacts positifs de leurs activités. Ces inégalités permettent donc de dissimuler les inefficiences et donc d'étouffer ce qui pourrait aller dans le sens d'une déstabilisation de l'organisation dominante des rapports socio-économiques.

### **2.3. Une lecture ensembliste identitaire des principales évolutions socio-économiques et de leur cohérence macro-économique.**

Enfin, les principales évolutions des rapports socio-économiques peuvent être lues comme des extensions de l'emprise de la logique ensembliste identitaire, témoignant d'une part que la logique générale n'est pas entravée par les critiques des inefficiences et d'autre part que lorsque des inefficiences sont constatées, ces constats se traduisent par la mise en œuvre de solutions de type ensembliste identitaire. Dans un premier temps, les principales évolutions sont listées selon qu'elles relèvent du schème de la séparation (2.3.1.) ou de la réunion (2.3.2.). Un troisième paragraphe analyse la relation d'interdépendance entre séparation et réunion à partir de la notion d'itération (2.3.3.). Le dernier paragraphe poursuit cette analyse de l'interdépendance en abordant la question de l'équilibre macro-économique constitué de l'ensemble de ces évolutions (2.3.4.).

#### **2.3.1. Emprise croissante du schème de la séparation**

Le renforcement de l'emprise du schème de la séparation sur l'organisation des activités humaines se manifeste par l'accroissement de la réactivité, de la mobilité, de la spécialisation, de l'appropriation et de la personnalisation.

La **mobilité** consiste en la capacité à rompre des liens entre un élément et son environnement :

- Mondialisation des biens et services produits
- Mondialisation des facteurs de production
- mondialisation des personnes : exode rural, émergence d'un marché mondialisé des

travailleurs les plus qualifiés

- mondialisation des entreprises : mondialisation des stratégies des entreprises, rachats, délocalisations, etc
- mondialisation des capitaux

La **spécialisation** consiste à définir des frontières entre éléments et à traiter séparément des objectifs distincts :

- séparation vie privée / vie professionnelle : éloignement des lieux d'habitation et de travail
- séparation consommation / production
- approfondissement de la division cognitive du travail : hiérarchie (conception/exécution), complémentarité (approfondissement des savoirs), définitions des postes et des profils par compétences
- externalisation de certaines fonctions. Ceci prend une ampleur particulière avec le développement du capitalisme financier : les actionnaires ont besoin d'investir dans des entreprises à périmètre strictement défini pour mieux bénéficier d'un benchmarking sur les marchés financiers (Morin, 2006).

La **protection de la propriété privée**, notamment via le développement des brevets et le renforcement du pouvoir des actionnaires permet de renforcer la définition de frontières. « Le droit de la propriété intellectuelle s'est progressivement mis en place entre le XVI<sup>e</sup> et le XVIII<sup>e</sup> siècle pour passer de privilèges accordés de manière plus ou moins arbitraire à la reconnaissance d'un véritable droit d'auteur et d'invention » (Hatchuel, Segrestin, 2009: 225). Il s'agit donc d'une extension du droit de propriété sur le domaine immatériel et de l'éloignement radical d'un modèle où les œuvres de l'esprit étaient transmises oralement, les auteurs étant souvent laissés anonymes.

La lutte contre les inégalités est souvent abordée sous l'angle du schème de la séparation puisqu'il s'agit souvent de permettre à un individu de s'émanciper de son cadre social défavorable grâce à des prestations et droits individuels.

Le développement des compétences en marketing et en technologies de l'information et de la communication permet de mieux connaître les besoins des usagers et donc de définir précisément les fins, c'est-à-dire **personnaliser l'offre** (l'individu est considéré séparément de la masse) (Piore, Sabel, 1988). La capacité des entreprises à diversifier les biens et services produits pour répondre précisément aux besoins individuels marque un approfondissement de la capacité à traiter les clients séparément les uns des autres, à limiter la socialisation de l'offre.



Les nouvelles **technologies** (bio-technologies, nano-technologies, etc) se caractérisent par une capacité à approfondir le processus de séparation par une capacité à manipuler des plus petits éléments tels que des gènes et des nano-molécules en les transplantant d'un corps vivant à un autre.

Enfin, la **quantification** constitue la version la plus aboutie de la séparation puisqu'elle donne une valeur parfaitement définie aux éléments mesurés. Plus généralement, Castoriadis (1978: 267) considère que « la mathématique incarne, de la façon la plus pleine et la plus pure possible, l'aboutissement extrême d'un type de logique essentiel que nous appelons logique ensembliste identitaire ». Les progrès de la quantification sont importants dans la société contemporaine : l'activisme d'acteurs dans les domaines sociaux et environnementaux a poussé à une meilleure prise en compte des externalités sociales et environnementales, en revendiquant notamment la construction d'une comptabilité nationale qui s'appuie sur une **valorisation de l'utilité sociale**. La notion de **responsabilité sociale et environnementale** des entreprises s'est accompagnée de l'émergence d'agences de notation éthique.

### ***2.3.2. Emprise croissante du schème de la réunion***

L'accroissement du degré d'emprise du schème de la réunion sur l'organisation des activités humaines se manifeste par une meilleure définition des fins et des moyens. Comment optimiser la réalisation de la fin à partir d'éléments distincts ?

La **professionnalisation** et la **formation** permettent aux individus de mieux maîtriser leur fonction dans la production d'une fin : en respectant un processus de production formellement défini ou en traitant de manière logique un problème, un individu optimise la concentration de ses efforts sur sa fonction dans la production d'une fin sans se perdre dans des à-côtés. L'augmentation du taux d'emploi des femmes et des seniors permet également de faire rentrer une part plus importante de la population dans une relation professionnelle. Au fur et à mesure que des externalités négatives sont constatées, on voit émerger des professionnels de ces externalités (travailleurs sociaux pour les inégalités, ingénieurs environnementaux et chargés de développement durable pour les dégâts environnementaux, etc). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet par exemple de faire évoluer les caractéristiques des individus en même temps que les caractéristiques des fins afin d'optimiser en permanence le lien fonctionnel. La définition de fiches de poste et de diplômes d'État permet de lister précisément les fonctions et compétences des individus : il s'agit de « remplacer, s'agissant de l'ouvrier, de l'employé ou même du "cadre", l'homme par un

ensemble de traits partiels (...) et le traiter dans la pratique en conséquence » (Castoriadis, 1975: 238). Et, faisant référence aux traditions des sociétés primitives, l'auteur ajoute que « traiter un homme en chose ou en pur système mécanique n'est pas moins, mais *plus* imaginaire que de prétendre voir en lui un hibou, car non seulement la parenté *réelle* de l'homme avec le hibou est incomparablement plus grande qu'elle ne l'est avec un machine, mais aussi aucune société primitive n'a jamais appliqué aussi radicalement les conséquences de ses assimilations des hommes à autre chose, que ne le fait l'industrie moderne de sa métaphore de l'homme-automate ».

Le développement des technologies de l'information et de la communication permet d'accroître la quantification des activités économiques et donc de multiplier **les indices de rendement** et donc de mieux contrôler ce lien entre la fin et les moyens. Lorsqu'une activité est externalisée, le lien est défini par un prix, accompagné d'un contrat dont le degré de précision peut être renforcé par le recours à des cabinets de juristes. La quantification peut aller jusqu'à une gestion indicielle de l'économie (Morin, 2002) comme c'est le cas dans la sphère financière dans laquelle l'évaluation devient continue (Colletis et alii, 2007). Le degré de réunion est alors poussé à son niveau le plus élevé, puisque la valeur fonctionnelle du moyen est exprimée par un chiffre unique. Selon Cordonnier (2003), les critères de rentabilité financière ont conduit à réduire considérablement la gamme des investissements possibles pour les chefs d'entreprise dans les entreprises à actionnariat. Ces critères permettent en outre d'établir des frontières plus strictes entre ce qui doit relever de l'activité d'une entreprise ou non, conformément au principe de séparation.

Les **technologies** permettent de renforcer la capacité à focaliser l'utilisation d'un moyen en fonction d'une fin et seulement en fonction de cette fin. Le remplacement d'interventions humaines par des techniques automatisées augmente également le degré de concentration d'un moyen sur la fonction qu'il est censé servir et seulement sur celle-ci.

Selon Ansiau et Marquié (2007: 31), les tâches au travail « requièrent des niveaux de plus en plus élevés et prolongés de vigilance, une grande réactivité et une capacité de traitement rapide des informations, une attention portée à de nombreux paramètres de la situation, une analyse fine de cette dernière pour dégager les éléments pertinents, une mémoire fiable, des raisonnements élaborés, des décisions sûres » : bref, le degré d'expertise demandé va croissant.

### ***2.3.3. Durabilité de l'emprise ensembliste identitaire : le principe de l'itération***

Il y a donc une emprise croissante des schèmes de la réunion et de la séparation sur la réalité socio-économique. Si cette emprise est durable, c'est en raison du processus d'itération (Castoriadis, 1975: 333). Le processus d'itération est une conséquence du fait que les deux schèmes sont étroitement imbriqués : ils s'impliquent réciproquement, sont intrinsèquement inhérents l'un à l'autre (Castoriadis, 1975: 533). L'itération comme applications successives sans fin de la réunion à la séparation et de la séparation à la réunion est une condition de l'emprise croissante de la logique ensembliste identitaire.

Plus un lien fonctionnel est précisément défini, autrement dit plus l'emprise de la réunion est forte, plus il est possible de créer des liens limités dans le temps : la valorisation monétaire d'un bien ou service permet de s'assurer de l'équité d'un échange, ce qui permet de se séparer quittes et donc de clore la relation sans ambiguïté. Ainsi un degré élevé de réunion maintient la possibilité d'un degré élevé de séparation. Or, l'itération de la séparation est elle-même une condition du maintien d'un degré élevé de réunion. En effet, plus un lien est durable, plus l'interconnaissance entre les acteurs se développe de sorte que la relation s'épaissit bien au-delà de la relation fonctionnelle initiale. À chaque fois qu'une séparation est pratiquée, le degré d'interconnaissance retombe, ce qui permet de s'assurer que les relations se limitent à un degré élevé de réunion. Par exemple, c'est sur cet argument que la mobilité est exigée dans de nombreuses organisations et traditionnellement dans la fonction publique d'État : tel que son nom l'indique, un fonctionnaire doit se concentrer sur sa fonction et ne pas personnaliser son poste. Lorsque le degré d'interconnaissance est trop important, les soupçons de corruption sont forts. La réduction de la durée des liens permet donc de renforcer l'emprise de la séparation. La séparation permet de faire table rase des liens préexistants, de sorte que la définition d'une relation fonctionnelle bi-univoque est facilitée. L'itération de la séparation et de la réunion est également au fondement de l'idée d'allocation optimale des ressources : l'instabilité de l'environnement nécessite que les éléments puissent en permanence rompre un lien fonctionnel pour être investis dans un autre lien fonctionnel, l'arbitrage étant facilité par la capacité des marchés à réviser en permanence les prix par confrontation des offres et des demandes : plus les caractéristiques d'un élément sont adaptées au traitement d'une fonction, plus la propension à payer pour obtenir ses services est élevée et plus cet élément est susceptible de rompre régulièrement ses liens, restant fondamentalement un élément indépendant.

Le raccourcissement de la durée des liens correspond à une augmentation de l'itération de la séparation, qui se traduit par une augmentation des flux : les éléments étant plus mobiles, ils sont plus nombreux à être en circulation. Du côté de la production, c'est le cas de la **précarisation** des contrats de travail, de l'augmentation de la gestion par projets, du recul de l'attachement durable aux entreprises, etc<sup>36</sup>. Du côté de la consommation, l'**intensification de la concurrence** réduit la fidélité des clients. L'itération est à son maximum dans le domaine financier, dans lequel les nouvelles techniques ont permis de développer un haut degré de liquidité. La **progression des moyens de communication** permet à des éléments séparés de rejoindre plus rapidement et plus précisément le nouvel élément avec lequel il va être réuni.

Afin que la mobilité accrue des éléments ne débouchent pas sur une situation d'anomie généralisée, la standardisation des postes doit être renforcée pour qu'un individu puisse être aisément remplacé par un autre, la connaissance tacite n'étant pas transmissible. En outre, la complexité du système économique ainsi mouvant favorise le développement de dispositifs de contrôle de la qualité, la confiance ne pouvant se développer lorsque le nombre d'individus impliqués dans un circuit économique est trop important. L'itération de la réunion se manifeste ainsi par l'accroissement de la **bureaucratization**. La mobilité détruit des liens sociaux porteurs de nombreuses fonctions qui disparaissent avec. Par exemple, la mobilité des individus induit un éloignement des membres d'une même famille et notamment l'isolement des personnes âgées et la déstructuration des tissus sociaux. Sans la constitution, par la réunion, d'un marché des services aux personnes âgées, certains besoins ne sont pas assouvis. Inversement, le développement de ce marché favorise le renforcement de la mobilité. Ou encore, la surexploitation de certaines ressources naturelles induit des déséquilibres systémiques qui doivent être palliés par des techniques environnementales de réintroduction de nouvelles espèces. La croyance en la capacité des technologies à répondre à l'ensemble des problèmes rencontrés facilite le maintien de comportements inspirés de la logique propriétaire permettant de traiter un élément sans considération pour l'environnement dans lequel il est inscrit : s'il s'ensuit des dégâts, les efforts technologiques seront en mesure de les réparer.

#### **2.3.4. Cohérence macro-économique des évolutions constatées**

Outre qu'elles relèvent d'une même logique globale, les évolutions constatées font système, de sorte que se mettre en marge d'une de ces évolutions c'est risquer de se mettre en marge de

---

36 L'augmentation du taux de divorces est également une manifestation de l'emprise croissante de l'individu sur l'institution : les individus sont en mesure de défaire facilement les liens dans lesquels ils se sont engagés.

l'ensemble du système économique. Ainsi, non seulement il y a une puissance de formatage de tous les individus d'une société à la logique ensembliste identitaire manifestée par les principes de réactivité et d'expertise, mais les individus les moins formatés à cette logique et qui obéissent à des principes éloignés risquent de se retrouver marginalisés. Il existe diverses hypothèses pour décrire les constituants de l'équilibre macro-économique contemporain : les théoriciens de la régulation parlent de mode de régulation, c'est-à-dire un ensemble cohérent de comportements individuels et collectifs qui permettent d'entretenir durablement un régime d'accumulation, le principe d'accumulation étant central dans le capitalisme (Boyer, Saillard, 1995). Des comportements individuels et collectifs ne sont pas durables s'ils ne sont pas insérés dans un ensemble et tous les comportements ne sont pas compatibles entre eux. Il existe donc un nombre limité de combinaisons durables de comportements. En l'occurrence, Boyer (2005) en identifie trois à partir de l'analyse des économies nationales qui ont connu les plus fortes croissances : les deux premiers sont présentés ici, le troisième étant moins bien défini car considéré comme un modèle de rattrapage pour des économies parties d'un bas niveau de productivité et technologie. Or, dans toutes ces économies, il identifie un rôle central de la diffusion de nouvelles technologies : elles sont à la source d'une nette augmentation de la productivité globale des facteurs, ce qui permet d'entretenir un régime d'accumulation. Le principe d'expertise semble donc décisif dans l'économie contemporaine.

Le premier mode est constitué par les pays scandinaves : il repose avant tout sur le principe d'expertise avec un recours important à la formation continue et un niveau de qualification très élevé, un usage important des ordinateurs dès les études secondaires, un haut niveau de financement de l'éducation et de la recherche et une collaboration étroite entre les laboratoires et les entreprises : les entreprises mobilisent de plus en plus la science pour faire évoluer leurs activités, tandis que la recherche scientifique tend à être finalisée par les besoins des entreprises. Dans ce modèle, les nouveaux outils financiers destinés au financement de l'innovation ont une importance secondaire, ce qui dénote une faible emprise du principe de réactivité. De même, on n'observe pas de déréglementation des marchés du travail malgré les rigidités que ce niveau de régulation oppose au principe de réactivité. Cependant, la dérégulation du marché des biens et services a été importante, ce qui va dans le sens d'un renforcement du principe de réactivité.

Le second modèle est composé de pays anglo-saxons (Australie, Canada, Irlande, Etats-Unis). Il repose sur un meilleur équilibre entre les principes d'expertise (moins valorisé) et de réactivité (plus valorisé). Le principe d'expertise est présent grâce à un niveau élevé de financement de la recherche et de l'éducation, mais il est néanmoins moins présent que dans

le modèle précédent en raison du moindre investissement dans les niveaux primaires et secondaires. À l'inverse, le principe de réactivité qui fait défaut dans le modèle précédent est plus présent ici avec un niveau élevé de recours aux marchés financiers et un niveau élevé de dérégulation des marchés du travail et des biens et services. L'importance du capital risque et le développement d'un marché dédié aux entreprises innovantes constituent un système financier qui incite à la production et la diffusion d'innovations. Le niveau élevé de mobilité sur le marché du travail permet une ré-évaluation permanente des rémunérations en fonction des compétences des individus et de la demande des entreprises. Enfin, l'incitation à la création d'entreprises renforce le poids de petites entreprises à haut niveau de réactivité.

Boyer identifie donc deux modèles distincts. Néanmoins, l'histoire ne risque-t-elle pas de se répéter ? Les économies telles que le Japon et l'Allemagne qui avaient été capables de s'adapter à l'incertitude croissante en créant des îlots de stabilité entre entreprises et entre entreprises et banques (Hall et Soskice, 2001 ; Albert, 1991) dominaient dans les années 1980, mais ont rapidement été dépassées par le modèle anglo-saxon dans lequel le rôle d'un marché des capitaux plus liquide est central. Le principe de réactivité qui est au cœur des représentations contemporaines constituait probablement un désavantage comparatif pour ce type d'économie face au modèle d'économies dérégulées. De même, la plus forte congruence du modèle avec la logique ensembliste identitaire lui confère un avantage majeur qui risque de peser fortement dans la balance quels que soient les avantages comparatifs de ces deux modèles. De plus des auteurs tels que Morin (2006) ou Aglietta et Rebérioux (2004) considèrent que la finance tend à prendre une place de plus en plus déterminante dans le système économique au point de parler de capitalisme financier.

L'ensemble de ces éléments a une cohérence globale. Ces éléments tendent à faire système. Or, ils ont une forte congruence avec les principes expertise/réactivité, de sorte qu'on ne peut pas déroger à ces principes dans un domaine sans se retrouver exclus dans d'autres et donc profondément marginaliser du système économique. Cet équilibre systémique fonctionne donc comme un effet cliquet : il bénéficie d'une stabilité macro-économique qui constitue un avantage en terme de coordination de l'ensemble des acteurs. Les solutions institutionnelles qui composent ce système peuvent être donc être localement moins efficaces que d'autres solutions qui n'appartiennent pas à un système. Ceci peut contribuer donc également à expliquer que cet équilibre institutionnel dominé par les principes d'expertise et de réactivité soit durable malgré les nombreuses inefficiences constatées.

## Conclusion de la partie 1

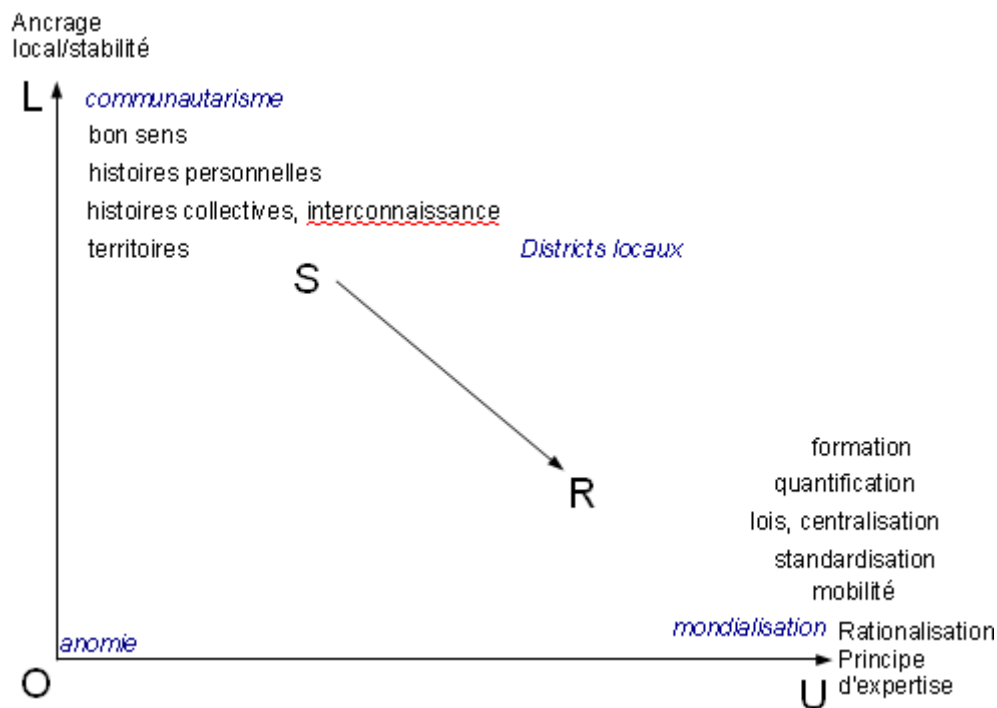
La représentation géométrique ci-dessous permet de synthétiser le propos précédent et de situer le cadre de la partie 2. Soit un espace (O, OU, OL) :

- l'axe des abscisses, OU, mesure le degré d'universalisme des normes, d'où le U de universalisme. Plus le degré d'expertise est important (formation, quantification, standardisation), plus les normes sont formelles et explicites et plus elles ont un champ de validité universel, détaché de tout contexte et applicable à tout contexte. Cette validité universelle renvoie à un phénomène de rationalisation entendu comme réduction à la logique ensembliste identitaire.
- l'axe des ordonnées, OL, mesure le degré de localisme des normes qui régissent les activités des individus, d'où le L de localisme. Plus le degré de mobilité des individus est faible, plus les normes locales sont importantes car des histoires personnelles et collectives et territoriales se développent de sorte que les relations sociales s'épaississent au-delà de relations fonctionnelles
- Les deux axes sont orthogonaux (leur produit vectoriel est nul), ce qui peut être interprété comme suit : plus une norme est universelle plus elle est imperméable aux spécificités locales, plus une norme est locale plus son domaine de validité est réduit (moins elle a de sens dans un environnement voisin et a fortiori éloigné).

Le vecteur SR (S pour société, R pour rationalisation) illustre la tendance dominante de la société contemporaine à valoriser de manière croissante la réunion et la séparation à travers les principes d'expertise et de réactivité : en effet, on peut placer les principes dominants et leurs opposés comme suivant dans le graphique. Le principe d'expertise se situe à droite car il s'appuie sur un degré élevé de formalisation et en bas car il permet un degré élevé de mobilité. Son opposé le principe de sens vécu se situe à gauche car il s'appuie sur un faible degré de formalisation et en haut car il nécessite un degré élevé d'ancrage local, de stabilité. Le principe de réactivité se situe en bas car il ne laisse pas le temps pour le développement de normes locales et à droite car seules les individus et ressources les plus formalisés sont susceptibles d'être réalloués dans différents contextes : ils ont une dimension universelle. Enfin, son opposé le principe de stabilité se situe en haut par définition de l'axe et à gauche car la stabilité favorise le développement de relations d'interconnaissance qui dépassent le cadre des relations formellement définies en les épaississant d'histoires vécues.

Quelques réalités institutionnelles sont positionnées à titre illustratif. Dans une situation

d'anomie, il y a peu de normes, que celles-ci soient locales ou universelles. Le communautarisme se caractérise par des normes qui ont un champ très réduit de validité de sorte que les membres peuvent difficilement quitter leur communauté sans de profonds changements de leurs comportements et que des acteurs extérieurs peuvent difficilement pénétrer la communauté tant les normes de fonctionnement leurs sont étrangères. La mondialisation se caractérise à l'inverse par un fort universalisme des normes, de sorte qu'il est possible de réaliser les mêmes activités partout dans le monde. Le phénomène des districts locaux se caractérise par une capacité à combiner un fort localisme des normes avec une forte insertion dans un système économique mondialisé. Il s'agira par la suite de positionner les coopératives dans ce schéma.



Malgré l'incohérence manifeste des conceptions de l'entreprise basées sur le droit des contrats et le droit de la propriété avec la réalité des comportements économiques, ces idéologies perdurent (chapitres 1 et 2). Ces conceptions sont susceptibles de perdurer durablement tant elles sont congruentes avec les croyances radicales de la société occidentale contemporaine (chapitre 3). Par conséquent, la tendance de la société occidentale contemporaine à rester aveugle aux causes des dégradations qui la menace peut venir compromettre la survie de l'institution "entreprise", pourtant essentielle dans l'équilibre sociétal moderne, ou a minima, compromettre les perspectives de progrès à partir desquelles la société occidentale moderne



justifie pourtant son modèle.

Tout d'abord, l'entreprise financiarisée détruit l'environnement dans lequel elle se développe. L'irresponsabilité organisée de l'entreprise – puisque les personnes physiques derrière l'entreprise n'ont qu'une responsabilité limitée et que l'entreprise n'a pas d'existence juridique en tant que telle – induit un comportement permettant une dégradation non sanctionnée du milieu dans lesquelles les entreprises développent leurs activités, ce qui revient à scier la branche sur laquelle l'entreprise est assise et qui n'est donc pas durable, mais qui ne les touche que de manière secondaire en mettant d'abord en danger les conditions de vie des autres parties prenantes. L'irresponsabilité des actionnaires les incite à pousser l'entreprise à accroître les externalités. Conséquence de cette irresponsabilité, l'entreprise est menacée à terme. Ce risque de destruction est d'autant plus fort que l'institution "entreprise" a acquis des pouvoirs croissants, les entreprises multinationales exerçant par exemple un pouvoir global, impactant un nombre important de territoires et de très nombreux individus parties prenantes de son activité. Il est donc dangereux de ne pas reconnaître la réalité d'un tel pouvoir, quand bien même cela violerait officiellement le dogme originel de la société libérale, qui considère que seuls les individus et l'État sont pourvoyeurs de normes susceptibles de structurer les comportements des individus. Mais la réalité est déjà qu'il existe un pouvoir privatisé. En ne le reconnaissant pas, on permet que ce pouvoir ne soit pas responsable des conséquences de ses décisions. La reconnaissance de ce pouvoir normatif est d'autant plus important que l'institution entreprise occupe effectivement une place centrale dans la société contemporaine. Dès 1932, Berle et Means (1932: livre I chapitre 4) considéraient que la concentration du pouvoir économique dans les entreprises pouvait s'apparenter à la concentration du pouvoir religieux au Moyen-Âge : l'entreprise est devenue « l'institution dominante du monde moderne » (1932: 356). L'homme de pouvoir voulait être cardinal au Moyen-Âge, Prince ou Cabinet du Ministre dans l'État moderne, il veut maintenant être dirigeant d'entreprise (1932: 357). 70 ans plus tard, une part croissante des normes qui régissent les comportements des individus ne vient plus des États mais des entreprises. Aglietta et Rebérioux (2004) plaident ainsi pour une reconnaissance de la diversité des parties prenantes dans l'entreprise. Si les normes proviennent massivement des entreprises, il devient nécessaire de démocratiser ces dernières.

Même si l'idéologie dominante maintient voire accroît son emprise globale plutôt qu'elle n'implose du fait de ses déficiences ou laisse la place à des idéologies concurrentes, ces déficiences laissent des micro- et méso-espaces socio-économiques suffisamment nombreux

dans lesquels des solutions institutionnelles alternatives peuvent se développer. On ne s'étonnera donc pas, en particulier, que les coopératives trouvent précisément la source de leur efficience dans leur irréductibilité aux approches de l'entreprise réduites aux catégories du contrat et de la propriété individuelle des actionnaires. On ne s'étonnera pas non plus que la science économique, fortement congruente à la logique ensembliste identitaire, conclue essentiellement à l'infériorité de la solution coopérative vis-à-vis des solutions institutionnelles dominantes (chapitres suivants). Le travail de la partie suivante consiste donc à partager avec la littérature en science économique le constat dominant que les principes d'expertise et de réactivité rencontrent des obstacles pour s'appliquer dans les coopératives, mais à faire de cela une lecture positive.

D'une part, cette première partie a permis d'analyser en quoi les principes d'expertise et de réactivité peuvent être durablement sources d'inefficiences. D'autre part, le vocabulaire utilisé dans les travaux analysés dans la partie 2 sur le faible degré d'expertise et de réactivité des coopératives est essentiellement négatif. D'un point de vue logique, la combinaison de ces deux négativités (inefficience et faible degré) débouche sur une positivité. Toutefois, il est compliqué car contre-intuitif de faire admettre directement que les termes négatifs utilisés dans la littérature dominante constituent en fait des avantages. Le travail de la partie 2 doit donc être précédé de la préparation d'un référentiel positif adapté aux coopératives. Cela constituerait un handicap pour les coopératives que de maintenir durablement leur analyse dans un cadre qui ne leur est pas adapté : pour analyser leur performance, le chemin serait systématiquement long car devant passer par deux négations (nier l'efficience des principes d'expertise et de réactivité et nier l'emprise de ces principes sur les coopératives). Avant d'aborder la partie 2, une transition permet donc de poser les bases de ce référentiel positif constitué par les notions de stabilité par opposition à la réactivité et de sens vécu par opposition à l'expertise.

## TRANSITION – MOINS D'EXPERTISE ET DE REACTIVITE, PLUS DE SENS VECU ET DE STABILITE

Castoriadis affirme que toutes les sociétés sont menacées d'un excès d'emprise de leur imaginaire dominant. L'existence d'institutions qui peuvent être décrites par leur négativité peut donc être vue comme une condition de la survie de ces sociétés. Il ne s'agit alors pas de voir dans la stabilité et le sens vécu les principes d'une société alternative, mais uniquement leur fonction négative de tempérance des principes dominants. Toutefois, il est plus aisé de tempérer ces principes si l'on peut s'appuyer sur une connaissance de ces principes alternatifs. À partir de ses travaux sur l'inconscient, l'auto-organisation du vivant et le langage, Castoriadis montre en quoi le réel est irréductible à la logique ensembliste identitaire, puis il se demande « pouvons-nous aller plus loin que ces déterminations négatives, que la simple constatation des limites de la logique ensembliste identitaire ? Nous pensons que oui, qu'une nouvelle logique peut et doit être élaborée, et qu'elle le sera. Car il faudra bien, finalement, forger un langage et des "notions" à la mesure de ces objets que sont les particules "élémentaires" et le champ cosmique, l'auto-organisation du vivant, l'inconscient ou le social-historique (...). Ce qui est visé ici, c'est l'élaboration d'une *logique des magmas* » (1978: 277). Par la suite, l'hypothèse faite est que les institutions qui maintiennent vivantes des scories irréductibles à la logique ensembliste identitaire ou exercent une résistance à son expansion peuvent permettre l'existence d'une telle logique des magmas. Les coopératives sont de telles institutions dont plusieurs caractéristiques fondamentales s'opposent à la logique ensembliste identitaire (partie 2). Elles peuvent donc trouver leur efficience, et par là même la source de leur survie dans la possibilité de s'appuyer sur des manifestations du réel qui sont étouffées dans un cadre ensembliste identitaire.

La mobilisation de ces manifestations du réel constitue un avantage dans la mise en œuvre des activités. La stabilité et le sens vécu constituent ainsi une réponse au problème économique classique de l'incomplétude de l'information. En effet, le référentiel de l'approche économique est que le réel est rationnel, mais que l'homme n'est pas en mesure de l'appréhender dans sa globalité, c'est-à-dire que l'homme a une rationalité limitée. À l'inverse, le problème de l'incomplétude de l'information résiderait plus dans le fait que l'homme occidental n'est pas sous- mais sur-rationalisé. La croyance que « la nature est écrite en langage mathématique » (Galilée), que l'histoire est « le développement nécessaire des

moments de la raison » (Hegel) et que l'être humain est capable de maîtriser ces dernières grâce à la puissance de sa raison (Descartes) pousse effectivement les Occidentaux à n'accorder d'attention qu'à ce qui est définissable et énonçable clairement (voir plus haut, conclusion du chapitre 3). Ainsi, c'est parce que l'homme occidental ne prend en compte qu'une partie de l'information qu'il manque la compréhension d'une partie du réel. Autrement dit, on peut passer d'une hypothèse de sous-rationalité de l'homme incapable de comprendre pleinement son environnement rationnel à celle d'une hyper-rationalité de l'homme incapable de s'ouvrir aux dimensions de son environnement non réductibles à une logique rationnelle. La moindre emprise des principes d'expertise et de réactivité permet donc l'enrichissement des connaissances mobilisables dans la prise de décision.

La partie ontologique des travaux de Castoriadis constitue un appui solide pour mener le raisonnement suivant : si le réel est irréductible à la logique ensembliste identitaire, alors une forte réduction maintient sous étouffoir une partie du réel. Inversement, si l'emprise de la logique ensembliste identitaire est tempérée, alors le réel peut s'exprimer sous une plus grande diversité. Or, cette diversité qui se trouve atrophiée dans un cadre fortement réduit peut être source d'efficience. Elle peut également être source d'autonomie dans le sens où les normes qui régissent un milieu sont plus issues de la vie propre du milieu que d'une logique universelle. À partir des travaux de Castoriadis, j'identifie les manifestations du réel qui sont susceptibles de se développer dans un cadre faiblement soumis à la logique ensembliste identitaire et leurs implications en terme d'efficience. Cette irréductibilité des coopératives à la logique ensembliste identitaire pose la question politique de l'autonomie : dans la mesure où elle limite l'emprise de l'hétéronomie dominante sur certains rapports socio-économiques, la coopérative est-elle une source d'autonomie ? En effet, ces espaces d'irréductibilité peuvent être considérés comme des embryons d'une société autonome, si cette irréductibilité devient revendiquée en tant que telle et n'est pas honteusement dissimulée ou contournée, jouant à l'inverse un rôle de stabilisation locale des rapports socio-économiques allant ainsi dans le sens d'un maintien du système dominant. Cette question est secondaire dans ce travail, concentré sur la question économique de l'efficience. Toutefois, la question de l'autonomie sera régulièrement approchée, lorsqu'elle pourra être considérée comme une source d'efficience, notamment parce que l'autonomie permet de mieux prendre en compte les contextes spécifiques dans lesquels les activités sont développées, ce que Castoriadis appelle la « régionalité » (1978: 277).

La question à étudier pour passer d'une lecture négative de la réactivité et de l'expertise à une lecture positive de leurs opposés, stabilité et sens vécu, est la suivante : le desserrement de la

contrainte des principes de réactivité et d'expertise libère l'expression d'une plus grande diversité de dimensions du réel, qui peuvent constituer des sources d'efficacité. Quelles sont ces dimensions du réel ? L'application des principes de réactivité et d'expertise est source de forts contrastes, puisqu'elle éclaire avec beaucoup de détails certaines dimensions du réel et laissent dans l'ombre d'autres dimensions. D'une part, lorsque des dimensions du réel sont ignorées les acteurs peuvent librement les endommager, soit parce qu'ils ne sont pas conscients de ces dommages, soit parce qu'ils ne sont pas socialement tenus pour responsables. Or ces dommages déstabilisent les processus de production. Ils doivent donc être réparés, ce qui induit des coûts supplémentaires pour un même résultat, donc l'efficacité diminue. D'autre part, les dimensions ignorées peuvent constituer des ressources qui se retrouvent sous-utilisées, de sorte que l'efficacité atteinte est sous-optimale. Le résultat atteint est inférieur à ce qu'il aurait pu être avec les mêmes ressources. En résumé, l'efficacité est réduite de deux manières : la production d'externalités négatives entraînent une augmentation des coûts généraux et la sous-utilisation de certaines ressources induit une rentabilité globale sous-optimale. À l'inverse, les organisations et individus qui suivent les principes de stabilité et de sens vécu plutôt que de réactivité et d'expertise ont plus de chance de contrôler la production des externalités (1) et de bénéficier de ressources tacites (2).

## ***1. Production et régulation des externalités positives et négatives***

Le principe d'expertise se traduit par une prétention à pouvoir organiser formellement une activité. Or cette manière de découper et réorganiser la réalité se traduit par un plus grand risque de produire des externalités (1.1.). À l'inverse, les principes de stabilité et de sens vécu favorisent une vision globale de l'activité et limitent les risques de se rendre aveugle à tout ce qui échappe à l'organisation formelle (1.2.).

### **1.1. Découpage de la réalité et production d'externalités**

Les principes de réactivité et d'expertise conduisent à manipuler le réel en établissant des frontières, séparant des éléments les uns des autres et réunissant des éléments les uns aux autres dans des ensembles : elle désigne ce qui relève d'un ensemble et ce qui n'en relève pas (voir section 2. du chapitre trois, à propos de la logique ensembliste identitaire). Or, les

espaces sont tous continus et ne sont pas fragmentables et isolables les uns des autres. « Dans ses activités économiques, un individu ou une firme sont certes repérables, désignables comme des entités à part, mais leur activité sous tous ses aspects est constamment entremêlée avec celle d'un nombre indéfini d'autres individus ou firmes d'une multiplicité de façons qui elles-mêmes ne sont pas strictement séparables » (Castoriadis, 1997: 39). L'approche contractuelle et le droit de propriété délimitent ainsi ce qui relève du champ de l'entreprise et ce qui n'en relève pas. Or cette imputation « est purement conventionnelle et arbitraire, elle suit des frontières tracées par la loi (propriété privée), la convention ou l'habitude », « l'idée de produit individuel est un héritage de la convention/institution juridique de la première instauration de la "propriété privée" sur le sol » (Castoriadis, 1997: 40)<sup>37</sup>.

Le fait de déclarer qu'un certain nombre de dimensions du réel sont en dehors de l'entreprise n'induit pas que les activités de l'entreprise seront sans effet sur ces dimensions. Les frontières réelles sont nécessairement floues car la réalité n'est pas discrète mais continue. Par exemple, Fortin et Leclerc (2011) montrent à propos du secteur des services financiers qu'«une part relativement élevée des inefficacités apparentes peut être expliquée par les contraintes induites par l'environnement (...). Il est clair qu'une grande part de l'efficacité mesurée n'est pas attribuable aux décisions de gestion ». Toutefois, ce découpage artificiel de la réalité n'est pas sans effet réel : alors que ce qui relève officiellement de l'intérieur de l'entreprise fait l'objet d'une attention particulière, ce qui relève de l'extérieur est laissé au hasard. L'activité de l'entreprise aura nécessairement un impact sur cet extérieur, mais il n'y a pas de tentative d'influer positivement ou négativement dessus. Les coopératives étant moins soumises à ces principes de réactivité et d'expertise (partie 2), elles définissent moins précisément leurs objectifs et leurs frontières, ce qui handicape leurs capacités de maximisation. Mais cette moindre capacité d'optimisation induit symétriquement un moindre aveuglement vis-à-vis des externalités qu'elles produisent et qui ont en retour un impact sur leurs activités : les coopératives subissent donc moins ces externalités.

Charbonneau avait décrit dans les années 1970 le décalage de temps qui existe entre la rapidité des processus technologiques et le temps de la réflexion, ce qui explique que toute introduction technologique génère nécessairement des externalités non contrôlées (Prades 1997). Plus encore, la production de ces externalités tend à s'emballer avec l'accélération du processus d'innovations immatérielles : la propriété de ces innovations étant plus difficiles à maintenir, les entreprises sont condamnées à innover en permanence pour avoir toujours une longueur d'avance, faute de pouvoir tirer une rente durable d'une innovation. Dans le même

---

37 Cette problématique a fait l'objet d'une littérature spécifique. Voir notamment Prades (2001).

ordre d'idée, Virilio (2010) considère que ce qu'il appelle l'intelligence naturelle n'a pas le temps de s'exprimer dans un contexte de réactivité de sorte que les décisions ne sont prises qu'à l'aune de ce qu'il appelle « l'intelligence artificielle » (l'artifice réside dans la formalisation, un travail préalable d'abstraction qui renforce la médiation entre le réel et son traitement), qui constitue nécessairement une vision incomplète car atrophiée d'une réalité filtrée. Cette prédisposition du système technique à produire des externalités est actuellement renforcée par le système économique contemporain. En effet, la focalisation sur les objectifs quantifiés des actionnaires limite l'étendue de ce que l'on accepte de considérer comme relevant de l'intérieur des objectifs de l'entreprise, et donc renforce mécaniquement la production d'externalités. De plus, plus le niveau d'expertise est élevé, plus les dirigeants sont en mesure de contraindre les efforts des individus vers des indicateurs préalablement définis. Or cette focalisation sur des indicateurs constitue une fermeture institutionnelle à l'environnement et peut être source d'externalités.

## **1.2. Vision globale et régulation des externalités**

Les principes de stabilité et de sens vécu limitent l'emprise d'un découpage artificiel de l'activité et donc l'aveuglement des individus vis-à-vis de leur environnement immédiat. D'une part, la moindre expertise se traduit par une moindre précision dans la définition des postes et des missions des entreprises. D'autre part, la stabilité permet d'enrichir l'organisation formelle d'une connaissance vécue qui la dépasse de sorte que les comportements réels s'affranchissent plus ou moins de cette organisation préétablie. Ce moindre aveuglement limite la production d'externalités, car les individus sont plus conscients des impacts de leurs activités sur leur environnement.

Ce que Virilio appelle intelligence naturelle renvoie à ce qui est appelé ici sens vécu. Ce dernier s'appuie sur une connaissance large, puisqu'elle est moins soumise au prisme de ce qui est pertinent ou non du point de vue de l'entreprise et de ce qui est exprimable ou non dans un cadre professionnel. La connaissance vécue renvoie à une épaisseur sociale, psychique et historique qui est plus riche que ce qui est filtré par les principes de réactivité et d'expertise. Elle est moins médiatisée par un travail conscient, donc elle est plus proche du réel dans toute sa diversité. Plus la stabilité est importante, plus il est possible de développer un sens vécu. Il s'ensuit notamment que les parties prenantes sont moins maladroites : imaginons une personne à visibilité réduite en mouvement dans son environnement, elle se heurterait

régulièrement causant du dommage à elle-même et à son environnement. Un vécu plus développé permet d'avoir une meilleure conscience de la complexité de l'environnement et ainsi d'éviter ces maladroites sources d'externalités négatives.

Dans un référentiel bâti sur les principes de sens vécu et de stabilité, par opposition aux principes de réactivité et d'expertise, la notion d'externalité perd donc de sa pertinence. Les frontières des organisations qui valorisent fortement les premiers principes ou font obstacle aux seconds sont plus floues que les frontières des entreprises les plus expertes et réactives. Il s'ensuit que ces organisations produisent moins d'externalités négatives susceptibles de perturber l'environnement dans lequel elles exercent leurs activités et plus d'externalités positives susceptibles d'améliorer cet environnement. Non seulement les principes de réactivité et d'expertise favorisent une production non maîtrisée d'externalités, mais ils se traduisent également par un mode de régulation de ces déficiences qui est lui-même déficient. En effet, le principe libéral de primauté du niveau contractuel de régulation des relations humaines se traduit par la non légitimité des corps intermédiaires comme instances de régulation et par la nécessité pour les pouvoirs publics de légiférer pour pouvoir développer de nouveaux champs d'intervention. Or, cet ordre institutionnel induit de nombreuses inefficiences (chapitre 1, section 3.). Tout d'abord, de nombreuses dimensions du réel ne sont pas prises en compte au niveau contractuel : l'approche contractuelle permet de délimiter strictement le champ de responsabilité des contractants et le mécanisme de focalisation induit par les actionnaires favorise la réduction de ce champ de responsabilité. Ensuite, les pouvoirs publics ne peuvent légiférer que lorsque les inefficiences constatées sont suffisamment importantes pour être intégrées à l'agenda public, c'est-à-dire lorsqu'un degré important de dégradations a déjà été atteint. Enfin, la centralisation de ces interventions publiques et leur inflation en raison de l'insuffisance majeure du niveau contractuel conduisent à produire des normes peu adaptées à la réalité du terrain.

Au même titre que toutes les entreprises, la coopérative constitue un corps intermédiaire producteur de normes. Toutefois, l'idéologie de l'entreprise comme réseau de contrats ne reconnaît pas l'entreprise comme corps intermédiaire. Quand bien même ce serait le cas, l'idéologie de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires pousse les entreprises à ne se préoccuper que de maximisation économique et financière et non de régulation des dimensions socio-économiques.



## **2. Diversification des ressources mobilisées**

Dans ce paragraphe, l'analyse est recentrée sur l'intérieur : les organisations et individus qui suivent les principes de sens vécu et de stabilité plutôt que d'expertise et de réactivité bénéficient d'avantages comparatifs propres pour augmenter directement l'efficacité du cœur de leurs activités (alors que la question des externalités ne concerne qu'indirectement ce cœur). Les principes de sens vécu et de stabilité permettent de mobiliser des ressources qui restent sous-exploitées dans un cadre dominé par les principes d'expertise et de réactivité. La valorisation de ces ressources propres nécessitent d'une part que les individus et les organisations puissent les construire (2.1.) et d'autre part qu'ils puissent les exploiter, c'est-à-dire que ces ressources soient reconnues comme légitimes et puissent s'exprimer, ce qui est notamment rendu possible par le fait que le rythme des activités est adapté à l'expression d'informations de cette nature (2.2.).

### **2.1. Profils des parties prenantes : connaissances ensemblistes identitaires et connaissances vécues**

J'ai appelé « sens vécu » un ensemble de savoirs tacites fondés sur le vécu. Virilio (2010) parle d'une intelligence naturelle qu'on ne maîtrise pas et qui ne se donne qu'avec le temps. Prades (2001: 60) note que « nous baignons dans un univers de coton et souffrons du manque de plaisir lié à l'authenticité ». Cette recherche d'authenticité témoigne d'une atrophie que ressentent les individus. Or, la tempérance du changement apportée par le principe de stabilité laisse le temps pour un développement de ce sens vécu, basé sur le rapport direct aux choses et non sa médiation par des techniques. Lorsqu'une personne a passé un temps long dans un environnement, elle atteint un degré élevé de compréhension de la réalité locale. Ces dimensions de son rapport à son milieu ne sont pas formalisées mais vécues, à la fois conscientes et inconscientes, réfléchies et spontanées, de sorte qu'elles ne sont pas formalisables et transmissibles à de nouveaux arrivants. Une partie de cette compréhension est inconsciente. Elle est de l'ordre du réflexe et permet aux personnes d'agir en adéquation avec leur milieu. En particulier, la stabilité favorise l'interconnaissance, c'est-à-dire la connaissance des faiblesses de chacun et autres histoires personnelles qui font que l'on « sent » qu'une décision est adaptée à l'environnement et a des chances de pouvoir exprimer ses atouts : à l'inverse, une décision apparemment parfaitement rationnelle peut se trouver

bloquée en raison de son incompatibilité ou de l'incompatibilité de sa mise en œuvre avec les spécificités du milieu dans lequel elle est appliquée.

Le développement du sens vécu est une conséquence de la moindre emprise de la réactivité et de la moindre emprise de l'expertise. D'une part, la moindre réactivité se traduit par le fait que les individus eux-mêmes sont stables plutôt que mobiles (ils restent durablement dans un même milieu) et par le fait que les décisions prises ne changent pas souvent, elles ne viennent pas remettre en cause régulièrement les repères des individus. En limitant la fréquence des nouvelles décisions, la moindre réactivité permet à chaque individu de s'approprier ces nouveaux éléments progressivement, de les intégrer dans son vécu personnel. Ceci permet aux individus de maintenir leur propre compréhension globale de leur environnement, d'en ressentir la cohérence de sorte que leur sentiment d'incertitude est moindre. D'autre part, le moindre degré d'expertise signifie que les individus sont moins formés à rejeter comme illégitimes les informations ou avis qui ne bénéficient pas d'une justification explicite, technique ou formelle. Pour toutes ces raisons, la moindre emprise des principes d'expertise et de réactivité favorise le développement d'un sens vécu. Ce qui différencie les normes et manières de se représenter le réel dans un cadre caractérisé par la stabilité et le sens vécu, c'est leur contextualisation : les normes obéissent à des histoires territoriales, collectives, personnelles, etc, alors que le principe de réactivité consiste à s'affranchir des rigidités pour s'adapter à l'environnement extérieur et que le principe d'expertise consiste à suivre des règles formalisées à vocation universelle. Alors que les principes de réactivité et d'expertise agissent comme un filtre qui incite les acteurs à se concentrer sur quelques traits caractéristiques majeurs qui favorisent une compréhension universelle, les principes de stabilité et de sens vécu favorisent l'expression des singularités, et donc une compréhension approfondie. La connaissance de leur environnement par des parties prenantes caractérisées par leur stabilité et leur capacité à mobiliser leur sens vécu se manifeste également par le développement de l'inter-connaissance. Les parties prenantes ont le temps d'apprendre à se connaître, ce qui favorise leur coordination et leur capacité à se faire confiance. L'interconnaissance permet également un dispositif de contrôle basé sur la surveillance par les pairs. « Il n'y a pas une discipline, mais deux. Il y a la discipline qu'à coups de contrainte et de sanctions financières ou autres l'appareil hiérarchique essaie constamment d'imposer. Et il y a la discipline, beaucoup moins apparente mais non moins forte, qui surgit au sein des groupes (...) Dans les groupes et en particulier ceux qui sont attelés à une tâche commune permanente, surgissent toujours des normes de comportement et une pression collective qui les fait respecter » (Castoriadis, 1979: 308).

## **2.2. Un rythme des affaires adapté à l'expression d'une pluralité de connaissances**

Castoriadis considère que le donné phénoménologique ne se donne pas par un acte de volonté, mais se donne « si j'avance doucement » (1997: 194). Toute organisation est caractérisée par une capacité à produire de la stabilité dans un environnement instable. Toutefois, on constate une mobilité croissante des parties prenantes, de sorte qu'il devient nécessaire d'introduire des garde-fous susceptibles de protéger cette capacité des organisations à créer de la stabilité. A contrario, le rythme imposé par le principe de réactivité du capitalisme financier (la liquidité) n'est pas compatible avec l'exploitation des capacités cognitives humaines. Le développement d'un capitalisme cognitif ne pourrait advenir que dans un cadre de compromis où la liquidité financière serait tempérée (Colletis, 2008), mais « force est de constater que cette convergence ne s'inscrit pas spontanément dans les évolutions observées ces dernières années » (Colletis et alii, 2007).

Tout d'abord, cette moindre fréquence des changements favorise la reproduction de la confiance et de l'interconnaissance qui sont des sources d'efficience. Mais surtout, ce rythme favorise l'influence des dimensions les moins ensemblistes identitaires sur le processus de décision. En situation de décision rapide, les éléments les plus réductibles à la logique ensembliste identitaire, plus rapidement formalisables et transmissibles, s'imposent décisivement face aux approches concurrentes ou complémentaires, celles-ci n'ayant pas le temps de s'exprimer. Dans le cas d'un processus de décision plus lent, des dimensions plus tacites peuvent s'exprimer progressivement et influencer sur la décision. La tempérance permet notamment de prendre le temps de voir à plus long terme, sans se laisser dicter le rythme par le principe de réactivité : elle permet de respecter la logique de l'entreprise comme institution plutôt que de faire de l'entreprise une variable d'ajustement aux marchés. La tempérance renforce donc la possibilité de défendre l'entreprise comme institution contre la conception de l'entreprise comme réseau de contrats, c'est-à-dire comme cas particulier de marché.

Cette expression des dimensions les plus tacites et informelles passe notamment par la pluralité des points de vue susceptibles de s'exprimer, par opposition à un système de décision qui serait plus centralisé pour être capable de prendre des décisions plus rapidement. L'idéologie de l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires sur-valorise le pouvoir des actionnaires, mais aussi celui des dirigeants : en effet, ces derniers sont considérés comme

les agents des actionnaires, qui peuvent donc leur déléguer le pouvoir qu'ils détiennent. Ainsi, de même que les objectifs de l'entreprise sont appauvris, ce qui génère les externalités négatives analysées plus haut, les compétences de l'entreprise sont également réduites dans la mesure où seules quelques parties prenantes de la coopérative sont légitimes à donner leur avis et influencer sur le processus de décision. Par son vécu particulier, chaque partie prenante développe sa propre intelligence de l'activité qui peut être complémentaire de l'approche des dirigeants. En concentrant la légitimité sur un petit nombre de personnes, ces intelligences particulières sont perdues. Lorsque la décision est réservée à une élite, le gaspillage de l'information est important : « dès qu'une hiérarchie du commandement s'instaure, la collectivité devient opaque pour elle-même, et un énorme gaspillage s'introduit. Elle devient opaque, parce que les informations sont retenues au sommet » (Castoriadis, 1979: 306). La hiérarchie est d'autant plus préjudiciable qu'il y a un biais dans la sélection des dirigeants : « la "compétence" exigée pour se maintenir ou pour s'élever dans l'appareil hiérarchique concerne beaucoup plus la capacité de se défendre et de vaincre dans la concurrence que se livrent individus, cliques et clans au sein de l'appareil hiérarchique-bureaucratique, que l'aptitude à diriger un travail collectif » (Castoriadis, 1979: 310). On peut considérer que l'apprentissage de la logique rationnelle fonctionne plus comme un instrument de sélection pour constituer une élite qui se comprenne bien et puisse tenir à l'écart ceux qui ne les comprennent pas, que comme un instrument destiné à permettre l'action.

La lenteur du processus de décision permet aux personnes qui se sentent moins légitimes de donner leur avis et aux doutes de s'exprimer, de sorte que le processus de décision est enrichi d'informations non exprimées dans un cadre fortement rationalisé. Dans la plupart des cas, les personnes n'ont pas l'expertise nécessaire pour faire valoir un point de vue alternatif et préfèrent se taire. Le fait de laisser du temps permet de mieux exprimer un doute ou une intuition, éventuellement de manière informelle, après que l'idée à l'initiative des dirigeants a commencé à être diffusée. Cette idée commence à vivre, tournée et retournée dans chaque esprit et chaque situation individuelle : la non précipitation de la décision donne le temps pour que la décision soit filtrée et enrichie par un plus grand nombre de points de vue.

Lorsqu'une décision est prise progressivement, cela permet à chacun de la laisser mûrir dans son esprit et donc de la confronter aux éléments explicites, tacites et inconscients de sa connaissance. Ce processus aide à façonner une décision adaptée à l'environnement, plutôt qu'une décision qui sera introduite comme un chien dans un jeu de quilles. « Si le "dirigeant" décidait en fonction de son "savoir" et de sa "compétence", il devrait être savant et compétent à propos de tout, soit directement, soit pour décider lequel, parmi les avis divergents des

spécialistes, est le meilleur. Cela est évidemment impossible, et les dirigeants tranchent en fait arbitrairement, en fonction de leur "jugement". Or ce "jugement" d'un seul n'a aucune raison d'être plus valable que le jugement qui se formerait dans une collectivité autogérée, à partir d'une expérience réelle infiniment plus ample que celle d'un seul individu » (Castoriadis, 1979: 310). Selon Turnbull (1994, 1997, 2002), la complexité des relations sociales nécessite un haut degré de variété de l'information répartie dans toute l'entreprise permettant ainsi de nombreuses micro-adaptations par chacun des membres plutôt qu'une centralisation de l'information. Un faible degré d'expertise et une moindre concentration du pouvoir se traduisent par le fait que peu d'individus sont en position de prendre des décisions nettes et donc suffisamment visibles de l'extérieur, mais que de nombreux individus sont en position de s'adapter à leur niveau aux variations de l'environnement. Cela se traduit également par une moindre capacité à définir précisément un objectif et à s'y tenir strictement. Il s'ensuit que les organisations et individus sont moins fermés à ce qui peut advenir pendant la période intermédiaire. Elles peuvent plus facilement saisir les opportunités et informations qui n'étaient pas intégrées dans l'analyse initiale.

\* \*

\*

La littérature économique est majoritairement négative à l'encontre des coopératives. Mais, la plupart des analyses sur les coopératives se déroulent dans un référentiel basé sur les principes d'expertise et de réactivité. L'expertise s'oppose au principe du sens vécu et la réactivité au principe de stabilité<sup>38</sup>. Dans la partie 2, il s'agit d'analyser cette moindre performance des coopératives en terme d'expertise et de réactivité et d'envisager sa traduction positive comme une plus grande performance au regard des principes de sens vécu et de stabilité. Cette lecture des coopératives permettrait d'expliquer qu'on ne parvienne pas à identifier une moindre efficacité des coopératives dans la littérature empirique alors que les déficiences en terme d'expertise et de réactivité sont avérées.

---

38 Sur le terrain quotidien, il peut y avoir complémentarité plutôt que opposition. Mais au niveau des représentations et des modèles qui régissent les activités, il y a bien une opposition.

## **PARTIE 2 – LES COOPERATIVES, GARDE-FOUS DE LA STABILITE ET DU SENS VECU**

L'approche basée sur les droits de propriété et droits du contrat est source d'inefficiences (partie 1). Cette approche est pourtant utilisée par de nombreux économistes pour affirmer que les entreprises qui définissent mal leurs droits de propriété sont moins efficaces que l'entreprise capitaliste définie par le principe du contrat et le principe de hiérarchie. Il est alors amusant et pertinent de pouvoir utiliser les mêmes raisonnements que ces auteurs pour aboutir à la conclusion inverse puisque la prémisse a été inversée. Dans les chapitres suivants, ces auteurs peuvent donc être paradoxalement mobilisés pour identifier les sources d'efficience des coopératives, comme énoncé en introduction avec le résumé en forme de syllogisme, que je rappelle ci-dessous :

- prémisse majeure : les principes d'expertise et de réactivité sont sources d'efficiences
- prémisse mineure : ces principes sont difficilement applicables dans les coopératives
- conclusion : les coopératives sont inefficaces.

Le raisonnement défendu conserve la prémisse mineure, mais inverse la prémisse majeure de sorte que la conclusion se retrouve également inversée :

- prémisse majeure : l'emprise excessive des principes d'expertise et de réactivité est source d'inefficiences
- prémisse mineure : ces principes sont difficilement applicables dans les coopératives
- conclusion : les coopératives sont moins enfermées dans ce cadre rigide, de sorte qu'elles souffrent moins que leurs concurrentes des inefficiences qui résultent de l'emprise excessive des principes d'expertise et de réactivité.

Cette partie 2 est consacrée à inverser les conclusions habituelles d'inefficiences des coopératives tout en confirmant l'hypothèse de la prémisse mineure.

Les principales caractéristiques des coopératives qui sont retenues dans la littérature pour les différencier des autres formes de société<sup>39</sup> sont le principe de double qualité, le principe « un homme = une voix »<sup>40</sup>, et le principe de lucrativité limitée. On retrouve ces caractéristiques

<sup>39</sup> Les deux dernières caractéristiques sont également partagées par les associations, mais je me concentre sur les coopératives qui se situent dans des secteurs d'activité plus fortement soumis aux principes de réactivité et d'expertise que les associations car plus fortement confrontés à la concurrence des entreprises à actionnariat.

<sup>40</sup> Comme on le verra, j'interprète cette règle non pas comme une absence de concentration du pouvoir mais comme un processus de localisation du pouvoir. Alors que la règle « une action, une voix » permet de définir

dans toutes les coopératives quelle que soit la nature de leurs membres (fournisseurs, acheteurs, travailleurs) et quels que soient leurs secteurs d'activités (agriculture, pêche, bâtiment, banque, assurance, commerce, etc). La double qualité s'oppose au schème de séparation puisque le sociétaire est *à la fois* investisseur et usager, fournisseur ou travailleur : ces rôles sont confondus plutôt que séparés. La règle un homme=une voix fait que le pouvoir est déterminé selon des règles sociales plus floues que la règle quantitative du pouvoir proportionnel aux actions détenues, ce qui est s'oppose au schème de la réunion. De même la lucrativité limitée fait que l'on ne sait pas bien ce qui est maximisé. Une conséquence directe de ces principes est la plus grande stabilité des relations socio-économiques. Or, ce phénomène s'oppose au principe d'itération (renouvellement permanent des liens), qui a pourtant un rôle essentiel dans la domination durable des principes de séparation et de réunion (paragraphe 3.2.3.3., chapitre 3). Ainsi, une première analyse rapide montre bien que ces règles intrinsèques à la structure coopérative entrent en opposition avec les principes dominants de la sphère économique.

Mon travail porte sur toutes les formes coopératives ainsi que les mutuelles, ces dernières étant considérées comme des coopératives de consommateurs dans de nombreux pays. Les coopératives et les mutuelles ont toutes en commun un certain nombre de règles, ce qui justifie une analyse commune. Par la suite, le terme « coopératives » sous-entend « coopératives et mutuelles ». Toutefois, tous les arguments développés ne s'appliquent pas à toutes les formes de coopératives à chaque fois. Je préciserai le cas échéant à quels types de coopératives l'argument s'applique. C'est notamment pour les coopératives de travail (en France les SCOP, sociétés coopératives de production) que le problème se pose le plus souvent. Ce sont les seules dans lesquelles les administrateurs sont majoritairement des salariés. Dans les autres cas, les administrateurs sont des usagers de la coopérative<sup>41</sup>.

Malgré, le manque de réactivité et d'expertise que la littérature met en évidence (chapitres 4, 5, 6), la maigre littérature empirique consacrée à l'analyse comparée de l'efficacité des coopératives et des entreprises à actionnariat ne permet pas de constater de différence significative d'efficacité entre ces entreprises quels que soient les secteurs d'activités et les types de coopératives. L'essentiel des travaux sur les coopératives a été de nature théorique (voir l'introduction du chapitre 4). Selon Craig et Pencavel (1995), « notre impression est que

---

a priori le pouvoir indépendamment du contexte dans lequel l'activité se développe, la règle « un homme, une voix » oblige à une définition a posteriori, c'est-à-dire dans un cadre social particulier et non de manière universelle.

41 Ces dernières coopératives sont beaucoup plus nombreuses. Par exemple, en 2006 la France comptait environ 5000 coopératives d'usagers représentant plus de 300 000 emplois contre 1700 SCOP représentant 36 000 emplois.

la plupart des recherches économiques sur ces thématiques prennent actuellement la forme de variations sur un nombre de thèmes théoriques, tandis que les recherches empiriques sont relativement négligées ». Cette maigre littérature empirique sur les performances comparées des coopératives ne permet pas de constater des différences globales de performance entre les coopératives et leurs concurrentes. Cela conforte la thèse selon laquelle les coopératives ne seraient pas plus ou moins efficaces mais auraient des sources alternatives d'efficience. En particulier, Defourny (1990) et Fakhfakh et alii (2009) sur les SCOP françaises, ainsi que Ferrantino et alii (1995) sur des coopératives de sucre ou Shinozawa (2010) sur les coopératives financières ne parviennent pas à trouver des différences significatives de performance. Certains auteurs parviennent même à montrer la supériorité du modèle coopératif tel que dans le domaine de la finance en France dans les années 1990 (Sifakis-Kapetanakis, 2007). À l'inverse, d'autres études concluent à une moindre efficience des coopératives (Berry, 1994 à propos des coopératives d'électricité ; Megginson et Netter, 2002, sur les coopératives de travailleurs qui seraient la moins efficace des voies de privatisation dans les ex-pays communistes). Au final, trois synthèses (Doucouliagos, 1997, pour les "labor-managed firms", Sexton et Iskow 1993 pour les coopératives agricoles, Fortin et Leclerc, 2011 pour les coopératives bancaires) montrent qu'en moyenne, il n'est pas possible de donner de conclusion univoque sur la comparaison des efficacités des entreprises selon leurs statuts juridiques.

Si les coopératives sont efficaces malgré leur moindre performance en termes de réactivité et d'expertise, c'est qu'elles doivent présenter des sources alternatives d'efficience. Il s'agit donc dans cette partie d'identifier conjointement la capacité des coopératives à limiter l'emprise des principes de réactivité et d'expertise afin d'envisager leur insertion dans un modèle qui accorde une place plus importante aux principes opposés que sont la stabilité et le sens vécu, analysés dans la transition. Le travail consiste avant tout à réinterpréter les obstacles à la réactivité et à l'expertise comme des garde-fous de la stabilité et du sens vécu dans un contexte qui leur est défavorable. Il est plus délicat d'identifier directement les impacts positifs de la stabilité et du sens vécu. En effet, la transition a permis de constater que ces principes permettent de faire exister des dimensions du réel qui tendent précisément à être ignorées. Puisque les coopératives entrent partiellement en opposition aux principes dominants, on peut s'attendre à ce que peu d'efforts aient été réalisés pour mesurer des phénomènes qui sont habituellement considérés comme des infractions à l'imaginaire dominant. Par exemple, selon Worthington (1998), les modèles de maximisation répandus dans la littérature économique ainsi que l'utilisation des principaux ratios des modèles



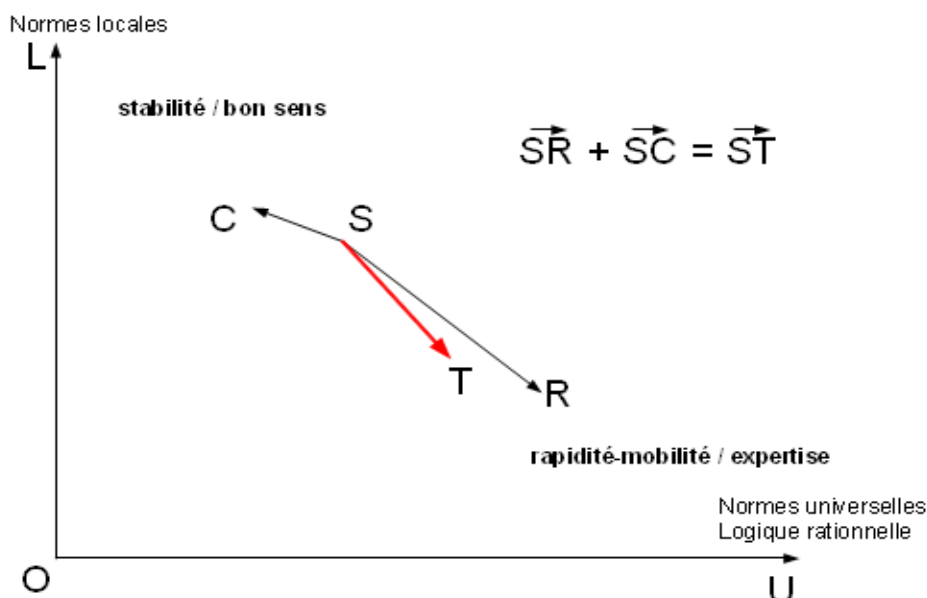
d'analyse financière induisent une nette sous-évaluation des performances des coopératives, ce qui révèle justement que les indicateurs à disposition sont inadaptés à l'évaluation des performances des coopératives. Cette partie 2 sera ainsi conclue par une analyse de la capacité des coopératives à répondre aux besoins évolutifs de leurs environnements. Alors que le défaut de réactivité et d'expertise contribue à donner une image passéiste des coopératives, une analyse fine du processus d'innovation permet de relativiser fortement cette image en montrant qu'il s'agit essentiellement d'un problème de lunettes avec lesquelles on regarde les coopératives plutôt que d'une réelle inadaptation des coopératives. Autrement dit, le cadre constitué des principes d'expertise et de réactivité ne permet pas d'avoir une lecture juste des coopératives, ce que permet mieux le cadre constitué des principes de sens vécu et de stabilité.

Il est possible d'étayer cela par un éclairage historique. La plupart des coopératives ont été pionnières dans certains secteurs d'activités qui étaient secondaires par rapport à leur activité principale. Les coopératives de consommateurs ont favorisé l'accès aux loisirs et à l'éducation du consommateur pour leurs sociétaires bien avant que ces domaines fassent l'objet de secteurs d'activité à part entière. Les SCOP ont développé des caisses de solidarité pour la maladie et la retraite bien avant le développement systématique de l'assurance maladie et du système national de retraite par répartition. Les coopératives agricoles ont structuellement maintenu un lien fort avec les agriculteurs de leurs territoires, bien avant que les exigences de traçabilité ne s'imposent au secteur de l'agro-alimentaire. Les coopératives bancaires ont limité les risques d'exclusion bancaire par leurs réseaux d'administrateurs, bien avant que le micro-crédit constitue une activité à part entière. Rétrospectivement, on comprend que ces coopératives menaient des activités qui n'étaient pas considérées comme importantes dans la société, mais qui ont fini par se révéler importantes. Il est donc vraisemblable qu'aujourd'hui encore, du fait de leur insoumission aux principes de réactivité et d'expertise, les coopératives remplissent des fonctions dont l'importance n'est pas socialement reconnue et n'est donc pas mesurée. Il faut donc garder en tête que les performances des coopératives sont nécessairement mal définies, puisque leur efficience réside précisément dans leur moindre réduction à ce qui a fait l'objet d'une définition précise.

L'espace (O, OU, OL) présenté à la fin du chapitre 3. de la première partie me sert de cadre de référence (graphique 1) pour situer les coopératives dans leur milieu et appréhender les forces qui s'exercent sur elles. On peut donc analyser les trajectoires suivies par les acteurs dans cet espace : dans quelle proportion les normes auxquelles ils obéissent sont-elles universelles ou

locales ? Comment cette proportion évolue ? En particulier, il s'agit ici de caractériser les trajectoires suivies par les personnes qui sont actives dans un cadre coopératif : soit une entreprise coopérative, quelles sont les normes qui régissent les comportements de ses parties prenantes ? Comment ces normes évoluent-elles ?

**Graphique 1 – problématique générale**



On s'intéresse ici à deux types de forces s'exerçant sur les personnes qui agissent dans un cadre coopératif (voir graphique 1 ci-dessous) : d'une part la coopérative a ses propres règles, d'autre part elle se développe dans un environnement que l'on caractérise par un processus de rationalisation. La force de rationalisation peut être représentée dans l'espace (O, OU, OL) par un vecteur SR (S pour société et R pour rationalisation) de grande longueur (car le rationalisme constitue l'imaginaire radical de la société occidentale moderne) de haut en bas (c'est-à-dire que le poids des normes locales tend à diminuer) et de gauche à droite (c'est-à-dire que l'emprise du rationalisme est croissante). Le vecteur SC (S pour société et C pour coopérative) représentant la force de la coopérative est de faible longueur (ce qui exprime que les coopératives ne permettent pas de développer une économie alternative, mais seulement de tempérer le rationalisme) de bas en haut (capacité à tempérer la délocalisation) et de droite à gauche (capacité à tempérer la rationalisation). Je nomme la somme de ces vecteurs ST (S pour société et T pour tempérance).

Dans cette partie, le résultat irait donc dans le sens de ceux qui critiquent l'approche statutaire de l'économie sociale et développent une approche mettant l'accent sur les motivations

politiques des personnes (économie solidaire, entrepreneuriat social) considérant que le statut est secondaire. Il n'y aurait pas grand chose à dire sur le statut coopératif du point de vue de la contribution à la construction d'un système alternatif : il ne toucherait ni à l'orientation ni au sens des forces qui structurent le champ social, mais seulement à leur puissance. Autrement dit, quand on embarque dans un navire coopératif, on va au même endroit que tout le monde mais on y va moins vite, ce qui ne permet pas non plus de défendre le modèle coopératif du point de vue de son efficacité. Cependant, cette capacité à tempérer la domination de la logique ensembliste identitaire induit des résultats intéressants en terme d'efficacité, puisque c'est la condition pour le développement des principes de sens vécu et de stabilité, dont le cadre d'analyse a été posé dans la transition.

L'essentiel de l'analyse est constitué par un corpus d'article constitué à partir de deux recherches avec les mots clés « cooperative » et « mutual » dans les bases de données Business Source Complete et Econlit. Il s'agit donc d'une recherche parmi des revues considérées comme des revues de référence par la profession. La science économique étant particulièrement structurée selon un rapport d'orthodoxie à hétérodoxies (Favereau, 1989), cette recherche parmi les revues de référence de la profession survalorise les approches des coopératives à travers les figures dominantes du contrat et de la propriété. Ces approches sont prédisposées à conclure que les coopératives sont peu efficaces en raison de leur moindre congruence aux principes sous-jacents au contrat et au droit de propriété. Dans l'approche dominante, les auteurs tendent à en déduire que les coopératives devraient disparaître, tandis que les auteurs plus favorables à la structure coopérative considèrent que ces déficiences devraient être corrigées par des aménagements du cadre institutionnel afin de limiter les déficiences en terme d'expertise et de réactivité.

Pour rappel de l'introduction, l'analyse ci-après s'appuie sur un corpus d'environ 180 ouvrages et articles. Ces articles couvrent une grande diversité de coopératives (35 concernent les banques coopératives, 24 les mutuelles et coopératives d'assurance, 35 des entreprises dirigées par les salariés selon une forme plus ou moins proches des SCOP, 50 des coopératives agricoles, 15 sont généralistes et 15 concernent d'autres coopératives telles que les coopératives de consommateurs, le commerce associé, l'habitat, le transport, l'artisanat, l'industrie, etc). Ils sont concentrés sur les pays riches (en grosse majorité Europe, Amérique du Nord, avec quelques articles sur Australie, Inde, Israël, Afrique du Sud) et sur la période récente (les  $\frac{3}{4}$  des articles ont été publiés après 1990). Cette revue de la littérature m'a permis d'identifier une carence thématique : le salariat en coopérative est peu étudié. Cette carence

peut être en partie comblée à partir de l'enquête emploi 2007 de l'INSEE en comparant les données sur les entreprises coopératives et mutualistes avec les données sur les entreprises à actionnariat. Enfin, j'ai régulièrement confronté mes hypothèses au vécu des acteurs par ma pratique professionnelle et bénévole dans le domaine<sup>42</sup> ainsi que la lecture d'une quarantaine de monographies sur des coopératives (liste en annexe 5). Ce matériau qualitatif n'a pas fait l'objet d'une analyse ordonnée selon une enquête systématique. Toutefois, c'est à partir de ces histoires coopératives vécues ou retranscrites que mes hypothèses se sont progressivement développées.

D'une part, la structure coopérative limite l'emprise des principes d'expertise et de réactivité sur les activités qu'elles hébergent (chapitre 4). D'autre part, il existe un biais de sélection qui fait que les parties prenantes des coopératives (salariés et sociétaires) sont elles-mêmes caractérisées par un faible degré d'expertise et de réactivité (chapitres 5 et 6). Il s'agit donc d'une approche structurelle : quelles que soient les motivations politiques des parties prenantes, l'existence même des règles coopératives fait que les activités sont moins soumises aux principes économiques dominants d'expertise et de réactivité. Notamment, il n'est pas nécessaire que ces parties prenantes aient développé une quelconque critique de ces principes économiques. Au contraire, ce travail porte avant tout sur des coopératives qui ont passé l'époque des pionniers et dans lesquelles le militantisme, la critique et l'innovation sociale sont peu présents. Néanmoins, de cette confrontation entre un milieu extérieur qui favorise l'expertise et la réactivité et un milieu coopératif qui limite l'emprise de ces principes, il résulte un cadre favorable à l'expression de dimensions du réel qui sont étouffées par les règles économiques alors mêmes qu'elles peuvent être source d'efficacités.

Le vecteur SC peut être décomposé en 3 vecteurs ( $SC = SC1 + SC2 + SC3$ ) correspondant à 3 phénomènes analytiquement distincts mais aux effets similaires, de sorte qu'ils sont représentés de même sens et de même norme. Les vecteurs SC1 et SC2 illustrent la capacité de la coopérative à résister à l'emprise croissante des principes externes d'expertise et de réactivité, soit en raison des règles qui la régissent (SC1) soit en raison des caractéristiques de ses membres (SC2). Le vecteur SC3 illustre non plus une tension entre la coopérative et des forces extérieures, mais une tension interne entre les administrateurs et les dirigeants : les premiers étant en moyenne moins attachés que les seconds aux principes dominants, ils

---

<sup>42</sup> Par mon emploi à Cerises (formation, conseil, accompagnement en économie sociale) et par mon implication à divers degrés en tant que client-sociétaire de plusieurs coopératives (Coop Atlantique, Crédit Coopératif, Groupama, Crédit Mutuel, Crédit Agricole, Mutuelles de Poitiers, Enercoop, Nef).

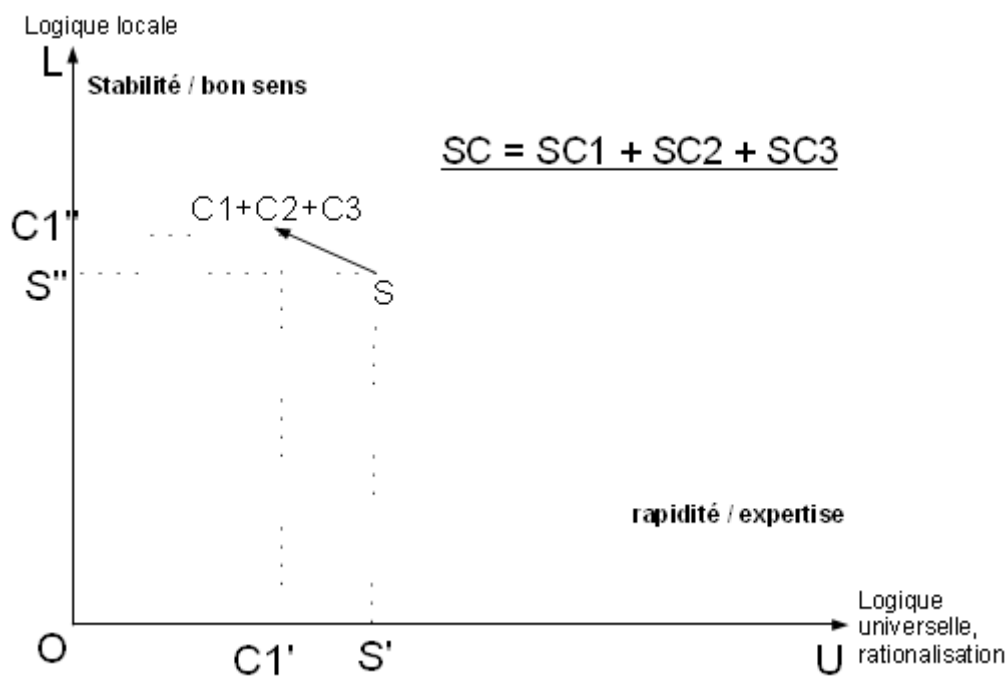
tempèrent la capacité des dirigeants à appliquer ces principes.

- SC1 (conséquence des règles coopératives double qualité, un homme = une voix et lucrativité limitée). L'idée générale est la suivante : la double qualité limite la mobilité des parties prenantes d'où une orientation du vecteur vers le haut ; la règle un homme = une voix limite la possibilité de concentrer le pouvoir entre les mains d'experts d'où une orientation vers la gauche ; la lucrativité limitée rend difficile une définition précise des objectifs, ce qui limite la possibilité de recourir à des techniques de maximisation, d'où une orientation vers la gauche. Ce vecteur s'applique à toutes les parties prenantes de la coopérative et notamment aux quatre principales recensées par Desroche (1976) : les salariés, les salariés dirigeants, les sociétaires et les sociétaires élus (administrateurs). On en déduit que quelles que soient les caractéristiques des parties prenantes, la structure coopérative place des obstacles à l'emprise des principes d'expertise et de réactivité.

- SC2 : le premier vecteur illustre que même si les parties prenantes sont favorables à une emprise croissante des principes d'expertise et de réactivité, les règles coopératives tempèrent cette emprise. Or, ce deuxième vecteur renforce le premier en montrant que les parties prenantes des coopératives ne sont pas quelconques mais sont précisément moins expertes et réactives car moins mobiles que la moyenne. Les clients et les salariés sont en moyenne moins experts et mobiles que leurs homologues des entreprises à actionnariat. Les obstacles à l'expertise et le poids des normes locales étant importants en coopérative, cette dernière est peu attractive pour certaines catégories de membres et de salariés, de sorte que les salariés et les membres qui décident d'intégrer une coopérative sont moins attachés aux principes d'expertise et de réactivité que la moyenne.

- SC3 : Les vecteurs SC1 et SC2 constituent des résistances de la coopérative ou de ses membres à des forces externes de soumission aux principes d'expertise et de réactivité. Mais en interne, les parties prenantes ne sont pas homogènes dans leur attachement à ces principes, de sorte qu'elles exercent également des forces les unes sur les autres. En particulier les administrateurs tempèrent l'emprise des principes dominants que les dirigeants tendent à mettre en œuvre : alors que les dirigeants adhèrent déjà moins aux principes d'expertise et de réactivité que leurs homologues des entreprises à actionnariat, leur travail est encore tiré vers une moindre soumission à ces principes puisque les administrateurs y sont encore moins soumis qu'eux. Les administrateurs de coopératives sont moins experts que les dirigeants, de sorte qu'ils constituent des obstacles aux efforts de professionnalisation que ces dirigeants développent, d'où une orientation de SC3 vers la gauche. En outre, les administrateurs sont des acteurs fortement territorialisés, de sorte qu'ils renforcent le poids des normes locales

L'analyse de ces trois cas correspondant successivement aux chapitres 4, 5 et 6 permettra d'identifier au fur et à mesure par quels effets positifs les moindres de degré de réactivité et d'expertise peuvent se traduire. Cette inversion des conclusions dominantes s'appuiera sur les éléments posés dans la transition constituant le référentiel basé sur les principes de stabilité et de sens vécu. L'idée générale est que les coopératives constituent des garde-fous défendant les principes de stabilité et de sens vécu face à l'emprise démesurée des principes de réactivité et d'expertise.



## **Chapitre 4 – La structure coopérative comme obstacle aux principes d'expertise et de réactivité (SC1)**

Les chapitres suivants concernent les caractéristiques sociologiques des parties prenantes et leur impact sur le degré d'emprise des principes d'expertise et de réactivité auxquels les coopératives sont soumises. Ce chapitre étudie comment les règles qui structurent l'institution coopérative impactent ce degré en opposant des freins aux individus, sociétaires ou salariés qui tentent d'en renforcer l'emprise. En effet, en tant que individus de la société occidentale contemporaine, toutes les parties prenantes adhèrent un minimum à ces principes qui découlent de l'imaginaire dominant. Elles contribuent donc par leur comportement à renforcer l'emprise de ces principes sur les activités de la coopérative : c'est par elles que le vecteur SR s'applique. Toutefois, dans leur volonté d'accroître le degré d'emprise, les parties prenantes se heurtent aux règles coopératives.

La science économique est globalement structurée autour d'un noyau dont les postulats sont congruents à la logique ensembliste identitaire. En effet, Favereau (1989) distingue trois grandes familles en science économique. La théorie standard considère que toute relation sociale suit un modèle de contrat révocable entre deux individus égaux. La théorie standard étendue reconnaît que les individus ne sont pas égaux (asymétrie d'information, hiérarchie, etc) et qu'ils ont une rationalité limitée, mais elle continue de considérer qu'il existe une institution optimale capable de minimiser les coûts et maximiser la production. Les approches hétérodoxes ne se contentent pas de tempérer les postulats de la théorie standard mais peuvent faire des hypothèses inverses : holisme contre individualisme, différentes conceptions du juste et diversité des institutions contre rationalité unique, inertie et poids de l'histoire et des cultures, etc. Malgré des tentatives de trouver des socles communs susceptibles de rassembler des approches hétérodoxes, ces dernières restent contraintes de se définir par rapport aux principaux critères structurants de la science économique qui sont ceux de la théorie standard. Les postulats de la théorie standard semblent être une application directe de la logique ensembliste identitaire. C'est ce que constate Castoriadis qui considère que la littérature économique contemporaine « prend ses postulats dans ses propres "évidences" qui ne sont évidemment que les préjugés les plus naïfs » (Castoriadis, 1978, p245). L'individualisme est une forme de séparation, de même que l'hypothèse que les individus connaissent parfaitement

leurs besoins. La rationalité optimisatrice est une forme de réunion. Ainsi, on peut considérer que la théorie standard est une bonne description de la croyance dominante et, par là, de la force dominante qui s'applique aux acteurs de l'économie, représentée par le vecteur SR analysé.

Or, l'essentiel de la littérature sur les coopératives s'inscrit dans la théorie standard et dans la théorie standard étendue, c'est-à-dire non pas dans une analyse de la diversité des institutions mais dans une justification de l'existence des coopératives par la performance comparée des firmes coopératives avec les firmes capitalistes et dans la recherche d'aménagements institutionnels permettant de corriger les déficiences des coopératives. En effet, dans ce cadre, tout écart aux normes de la théorie standard est considéré comme une source de déficience qui devrait condamner les coopératives à disparaître, sauf distorsions de concurrence ou politiques publiques adaptées. Ayant resitué la littérature économique sur les coopératives comme une description de l'idéologie dominante dans le champ dans lequel les coopératives se développent, il n'est donc pas étonnant que cette littérature permette de repérer en quoi la structure coopérative peut constituer un ensemble d'obstacles à l'emprise des principes dominants d'expertise et de réactivité. Ces auteurs tendent à assimiler ces obstacles à des déficiences.

À partir des années 1960, l'étude des coopératives a connu un développement important dans la science économique pour des raisons idéologiques : dans le cadre de la Guerre Froide, les coopératives se présentaient comme une troisième voie interrogeant donc l'entreprise à actionnariat. Ainsi, on distingue clairement deux catégories d'auteurs. D'une part, des opposants aux coopératives plaident pour supprimer les spécificités légales qui permettent l'existence des coopératives, afin d'atteindre un marché unique avec un seul type de producteur. D'autre part, certains auteurs défendent les coopératives, notamment parce que c'est un moyen de déconcentrer le pouvoir (et plus tard en raison de leur ancrage territorial dans un contexte de mondialisation). Toutefois, il est intéressant de constater que ces débats ont lieu dans un univers qui est commun aux opposants et aux défenseurs des coopératives. Plus encore, quoique certains auteurs se sont plutôt concentrés sur les coopératives de travailleurs et d'autres sur les coopératives d'usagers<sup>43</sup> (que les usagers soient des entreprises ou des personnes physiques), on constate que tous ont d'importantes références communes issues de la nouvelle économie institutionnelle des années 1970 (théorie de l'agence, théorie

---

<sup>43</sup> principalement les coopératives agricoles, un peu les coopératives bancaires et d'assurance et très peu les autres coopératives, notamment alimentaires et de services à la personne



des droits de propriété et des contrats incomplets, économie des coûts de transaction), également appelée institutionnalisme rationnel (Billaudot, 2004). Alchian et Demsetz (1972), Jensen et Meckling (1976), Fama et Jensen (1983), Furubotn et Pejovich (1972), Staatz (1983), Grossman et Hart (1986), Vitaliano (1983), Williamson (1975) : ce corpus théorique des années 1970-1980 continue de servir de référence pour la littérature empirique actuelle concernant les coopératives de travailleurs comme les coopératives d'usagers : on retrouve encore aujourd'hui ces articles dans les bibliographies de la plupart des articles sur les coopératives. L'essentiel des références utilisées dans ce chapitre s'appuie sur un travail de recherche bibliographique mené au sein des bases de données Econlit et Business Source Complete. Peu d'auteurs se démarquent du référentiel de la théorie standard étendue ou institutionnalisme rationnel<sup>44</sup>. Ainsi, malgré des objets d'étude et des positions idéologiques distincts, il est possible de donner une présentation générale de cette littérature.

La littérature sur les coopératives de travailleurs a été initiée dans un cadre néoclassique par les travaux de Ward (1958), Meade (1972), Domar (1966) et Vanek (1970, 1977), selon lesquels les coopératives ne permettent pas de maximiser le surplus social. Rapidement, on distingue parmi les auteurs de ce champ des défenseurs de la coopérative qui réfléchissent aux moyens de lever ces obstacles pour permettre aux coopératives d'améliorer leur performance<sup>45</sup> (Vanek 1970 et 1977, Doucouliagos 1990<sup>46</sup>, Bonin et Putterman 1987, Borgen 2004, Hansmann 1996, Meade 1972 et 1974) et des opposants aux coopératives (Fama et Jensen 1983, Jensen et Meckling 1976, Alchian et Demsetz 1972, Frech 1976, Furubotn et Pejovich 1972, Furubotn 2009, Rasmusen 1988, Shavell 1979, Vitaliano 1983) qui considèrent que les coopératives devraient disparaître ou se banaliser si elles ne bénéficiaient pas de distorsions de concurrence.

La littérature sur les coopératives d'usagers a été initiée par la littérature sur les coopératives agricoles fortement développée dans les années 1940 à 1960 à partir de Phillips (1953) et

44 Cependant, les bases de données utilisées sont évidemment fortement biaisées en faveur des revues de type théorie standard et théorie standard étendue, de sorte que la recherche bibliographique pour les autres revues est rendue beaucoup plus difficile. Il est donc certain qu'il manque tout un pan de la littérature sur les coopératives. Ma connaissance des réseaux francophones permet de pallier ce déficit de base de données mais ce n'est pas le cas pour les réseaux anglo-saxons, mis à part les revues *Journal of cooperatives* et *Journal of cooperative studies*.

45 montrer que les solutions proposées vont toutes dans le sens d'une rationalisation/banalisation des coopératives, c'est-à-dire manquent les spécificités des coopératives.

46 Doucouliagos défend un argument original consistant à dire que si les coopératives sont moins efficaces c'est qu'elles remplissent plus de fonctions sociales que leurs concurrentes. On se rapproche ici de la littérature francophone sur l'utilité sociale, qui considère que le salut des entreprises de l'économie sociale et solidaire passera par la capacité à apporter la preuve de cette utilité sociale. Dans mon approche, cette perspective constitue une fuite en avant qui voit la rationalisation comme seul horizon : elle manque le cœur de la spécificité de l'entreprise coopérative qui est cette capacité de tempérer le changement.

Helmberger et Hoos (1962) avec « plusieurs variantes du modèle de la maximisation du profit dans le cadre de la théorie néoclassique des prix, en remplaçant l'objectif des profits par d'autres critères » (Vitaliano, 1983)<sup>47</sup>. À partir des années 1970, cette littérature a été renouvelée dans le cadre des « théories managériales de la firme poursuivies par la création de la "nouvelle économie institutionnelle" basée sur les concepts de coûts de transaction, droits de propriétés et relations d'agence et en cours, d'intégration dans une théorie néoclassique généralisée des organisations » (Vitaliano, 1983). De même, quoique de manière moins nette car les coopératives agricoles ne donnent pas lieu à des débats idéologiques aussi importants que les coopératives de travailleurs, on distingue des opposants aux coopératives qui affirment que les coopératives devraient disparaître (Porter et Scully, 1987; Garoyan, 1983; Vitaliano, 1983) et des auteurs qui recherchent des solutions pour pallier les déficiences : Royer (1987), Mayers et Smith (1988), Cook (1995), Cook et Sykuta (2001), Sykuta et Chaddad (1999), Murray (1995), Nilsson (2001), Chaddad et Cook (2004, 2005), Hendrikse et Veerman (2001a, 2001b), Spear (2004), King et Ortmann (2007), Rey et Tirole (2000, 2007), Fulton et Hueth (2009), Cremer (2009), King et alii (2010), Plunkett et alii (2010), Borgen (2004), Jossa (2009), etc.

Dans tous ces cas, les auteurs ne remettent pas en cause le constat d'un certain nombre d'inefficiences qui semblent intrinsèques à la structure coopérative. Pour certains, ces déficiences condamnent les coopératives. Pour d'autres, on peut trouver des solutions. Mais pour tous, elles constituent bien des points noirs à éradiquer. Or, cette conclusion n'est pas une fatalité : le fait que la coopérative oppose des obstacles à la rationalisation n'est pas nécessairement une source d'inefficience mais ouvre au contraire la voie à des sources alternative d'efficience.

Les différentes "déficiences" des coopératives identifiées dans la littérature sont regroupées dans les trois moments suivants que les caractéristiques « un homme, une voix » et de lucrativité limitée permettent d'expliquer. Tout d'abord, la structure coopérative induit une lenteur du processus de décision (1), c'est-à-dire une faible réactivité. Ensuite, la faible mobilité des ressources peut ralentir la mise en application (2), ce qui limite encore la réactivité réelle. Enfin, une fois que la décision est appliquée, les administrateurs n'ont pas les outils nécessaires pour contrôler et inciter les dirigeants à maximiser leurs efforts, c'est-à-dire que le principe d'expertise limite les effets d'une réactivité déjà réduite (3).

Quoique ce chapitre est marqué par le vocabulaire souvent négatif qui est celui de la

---

<sup>47</sup> je traduis de l'anglais.

littérature sur laquelle il s'appuie, il est clair que je partage le diagnostic de ces auteurs (appelé prémisse mineure en introduction de cette partie) sans partager leurs conclusions. Il est possible de reprendre l'idée que la coopérative comporte des obstacles forts à l'expertise et la réactivité sans préjuger de la question de l'efficacité. La difficulté est donc de bien délimiter ces deux moments de la réflexion : la négativité porte uniquement sur les principes d'expertise et de réactivité et non sur la question de l'efficacité. Les coopératives sont peu expertes et réactives mais la conclusion sur l'efficacité est une question distincte qui dépend du référentiel dans lequel on se situe : expertise/réactivité ou sens vécu/stabilité. Il est possible d'être performant avec un faible degré d'expertise et de réactivité.

Les principes dominants d'expertise et de réactivité sont si profondément ancrés (chapitre 3), que la majorité des auteurs qui se préoccupent de la survie et donc de l'efficacité des coopératives considèrent que les solutions doivent passer par un plus grand respect de ces principes. Or, cette croyance tend à nier l'entreprise coopérative dans ce qui la caractérise et à faire de l'entreprise à actionnariat, structurellement plus conforme aux principes d'expertise et de réactivité, l'horizon ultime de la coopérative, ce qui va dans le sens de la « loi de Oppenheimer »<sup>48</sup>. La littérature des années 2000 est marquée par le fait que de nombreuses coopératives se rapprochent des principes des entreprises à actionnariat. L'interprétation donnée est que cette évolution est nécessaire pour compenser le fait que les coopératives sont intrinsèquement caractérisées par des règles qui les empêchent d'être compétitives, ce qui menace leur survie à long terme (on est ici dans le syllogisme dominant qui consiste à dire que en dehors de la réactivité et de l'expertise, point de salut). Les esprits ont notamment été marqués par un certain nombre de démutualisation, notamment dans l'assurance et la finance dans des pays tels que l'Australie (assurance), le Royaume-Uni, la Belgique, les USA, l'Afrique du Sud, le Canada, la Nouvelle-Zélande et la Suède (Carrasco, 2006), tandis que d'autres phénomènes de démutualisation semblent inéluctables dans le secteur de la finance en Espagne (Carrasco, 2006) ou en Australie (Davis 2007). Cook (1995) considère que les coopératives suivent un cycle en plusieurs étapes qui les mènent à disparaître ou se transformer en entreprise à actionnariat, à partir du moment où les membres acquièrent une conscience de l'ensemble des déficiences qui grèvent la performance des coopératives. Hind (1997) montre que la trajectoire dominante des coopératives qui survivent est celle d'une domination progressive des dirigeants, c'est-à-dire que la spécificité des coopératives résidant

---

<sup>48</sup> On retrouve largement cet argument dans la littérature initiée par les travaux du sociologue Franz Oppenheimer (1864-1943) et sa « loi d'Oppenheimer » sur la banalisation ou la disparition des coopératives : une coopérative doit se transformer en entreprise à actionnariat ou disparaître.

dans la faible mobilité et le faible degré d'expertise tend à s'effacer. À la suite de Mayers et Smith (1986, 2002), de nombreux travaux se sont développés considérant qu'il est efficient de transformer des coopératives en entreprises à actionnariat (Davis, 2001). Selon ces auteurs, dans la plupart des pays, si ces transformations ne se font pas, c'est en raison d'obstacles légaux et non faute de volonté des membres, puisque la rationalité les pousserait au contraire à rechercher une transformation. En effet, les coopératives sont fortement contraintes par les lois (Hansmann, 1980). Par exemple, en France il existe une loi commune à toutes les coopératives, complétée par autant de lois spécifiques que de secteurs dans lesquels les coopératives sont présentes. De même, au Canada, il existe un cadre national général, complété par autant de lois spécifiques que de gouvernements fédéraux. Ainsi, ces réponses des coopératives aux problèmes d'efficacité rencontrés nécessitent souvent de passer par la voie légale, ce qui ralentit encore le processus de transformation et affaiblit encore les coopératives, conduisant certaines à disparaître plutôt qu'à se transformer. Cook et Sykuta (2001) développent alors une piste alternative qui s'appuie sur la théorie de l'agence en proposant de mettre au point de nouveaux contrats internes aux coopératives sans changer la structure coopérative afin de corriger les déficiences relevées (Crémer, 2009; Baron, 2007). Selon Zusman (1992), certaines solutions institutionnelles préconisées par la théorie pour améliorer les processus de décision collective sont incompatibles avec la structure coopérative.

Alors que les analyses partielles théoriques et empiriques sur les coopératives concluent très majoritairement à une moindre efficacité des coopératives, il n'y a pas de preuve empirique de la moindre efficacité globale moyenne des coopératives<sup>49</sup>. De nombreux auteurs considèrent que cette impossibilité de constater une moindre efficacité globale des coopératives provient du fait que leur infériorité structurelle est compensée par des avantages légaux et notamment fiscaux<sup>50</sup>, mais une telle hypothèse n'est pas validée empiriquement<sup>51</sup>. À l'inverse, les mutuelles dans le secteur de l'assurance aux États-Unis sont plus nombreuses

---

49 Dans la partie trois, je m'appuie notamment sur ce constat que la littérature empirique ne permet pas de prouver une moindre efficacité des coopératives malgré les nombreuses hypothèses négatives formulées dans la littérature théorique. En effet, la littérature mobilisée dans ce chapitre est essentiellement une littérature théorique, qui s'appuie sur une analyse des caractéristiques légales statutaires des coopératives.

50 Selon Porter et Scully (1987), « les ressources publiques allouées aux coopératives supportent et promeuvent une forme inefficace d'organisation de la production » (je traduis). Ou encore, Ferrier et Porter cités par Sexton et Iskow (1993), considèrent que les coopératives agricoles n'ont survécu aux USA que grâce aux soutiens gouvernementaux. Voir également Caves et Petersen (1986) cités par Fulton et alii (1995).

51 À ma connaissance, seuls Karami et Rézaei (2005) ont montré empiriquement que les performances des coopératives agricoles résident avant tout dans les soutiens gouvernementaux. Mais leur analyse se situe dans un contexte très particulier en Iran où le rôle de l'État est particulièrement important.

dans les états dont le cadre légal est le plus proche d'une situation de fiscalité uniforme (Lamm-Tenant et Stark, 1993).

## ***1. Lenteur du processus de décision : capacité à tempérer le changement***

L'idée générale est que la structure coopérative ralentit le processus de décision. Quoique la littérature insiste sur la faible capacité des administrateurs à gouverner leur coopérative, on ne doit donc pas en déduire que les dirigeants sont libres. L'hypothèse est que les administrateurs ont pour effet de freiner les processus de décision. La plupart de auteurs en déduisent une inefficience congénitale des coopératives, mais cette capacité de freiner peut au contraire être comprise comme une forme de tempérance qui est source d'efficacité. En effet, dans un environnement rapide, l'attention est concentrée sur les dimensions les plus évidentes, en l'occurrence les dimensions qui ont fait l'objet d'un processus de définition/formalisation. À l'inverse, dans un environnement plus lent les dimensions les moins formalisées, qui nécessitent un temps de familiarisation plus important, sont plus susceptibles d'être prises en compte. Dans la mesure où la complexité de l'environnement ne permet pas de prendre en compte l'ensemble des effets secondaires, la tempérance peut être appréhendée comme un principe de précaution. La lenteur limite les risques du réductionnisme des indicateurs : chaque indicateur de gestion est une réduction de la réalité sur laquelle on a tendance à se focaliser dans le quotidien, oubliant la réalité à laquelle cet indicateur renvoie. La lenteur permet de redonner intuitivement de l'épaisseur réelle à ces indicateurs, en restaurant une certaine porosité à l'entreprise, là où la définition d'indicateurs délimitait strictement ce qui relève de l'intérieur et ce qui relève de l'extérieur. Alors que la littérature appréhende cette lenteur dans la prise de décision comme une déficience forte, le cadre d'analyse basé sur les principes de sens vécu et de stabilité permet d'en avoir une lecture positive.

### ***1.1. Les procédures statutaires***

L'idée que le principe « un homme, une voix » ralentit le processus de décision est présente chez de nombreux auteurs (Williamson, 1975). Quoique les coopérateurs élisent un président, la concentration du pouvoir est limitée car ce président vaut pour ceux qu'il représente et non

pour ce qu'il est, à l'inverse des actionnaires dominants qui disposent d'un pouvoir plus personnalisé. Les élus d'une coopérative doivent gagner et conserver la confiance des administrateurs en particulier et des sociétaires en général. Alors qu'une règle comptable permet de définir précisément le pouvoir du président du conseil d'administration d'une entreprise à actionnariat, la règle n'est pas aussi nette en coopérative. Le principe un homme=une voix est avant tout une règle de non-définition du pouvoir a priori laissant libre l'émergence de plusieurs formes contextuelles de pouvoir, plutôt qu'une règle définissant le pouvoir<sup>52</sup>. Ainsi, quoique les coopératives sont pour la plupart fort loin de procéder à de réels débats comme en témoigne l'apathie des conseils d'administration qui ressemble souvent à des chambres d'enregistrement et d'explication des décisions des dirigeants (sans parler des assemblées générales, Caire 2010 pour la France et Spear 2004 pour la Grande-Bretagne), la dimension collective du pouvoir est une réalité du point de vue de sa capacité à ralentir le processus de décision. En particulier, dans le cas des projets de fusion, l'histoire des coopératives montre que la structure coopérative freine considérablement la vitesse à laquelle ces fusions peuvent être réalisées (Bonin 2005 dans le secteur du lait, Gueslin 1984 pour le Crédit Agricole, Labbye et alii 2002 pour les coopératives bancaires françaises, Dalmaz 2002 pour les coopératives bancaires européennes). Plus généralement, Novkovic (2006) considère à partir d'une analyse auprès de dirigeants de coopératives canadiennes que les principes coopératifs constituent des coûts supplémentaires dans le processus de décision.

En général, une fois qu'une proposition est soumise au vote, c'est qu'elle a déjà été acceptée en amont, après que les dirigeants ont réalisé le travail d'aller convaincre les administrateurs. Ainsi, l'ordre du jour des modalités à voter vaut pour confirmation/information plutôt que pour vote. Il en va de même pour les processus d'élection. Par exemple, à Coop Atlantique on a pu constater que le président peut refuser une candidature à une élection régionale : le vote étant passif (les personnes candidates n'étant présentées que par leurs photos, il n'y a aucune possibilité de se faire un jugement), la soumission au vote vaut acceptation directe, de sorte que la décision se fait en amont dans la relation informelle entre le président et les personnes qui défendent la candidature. Ainsi, l'essentiel du travail de familiarisation est invisible et les assemblées générales sont très peu animées. Elles ne sont pas le lieu de débats de fond. La simple observation du fonctionnement d'une assemblée générale donnerait ainsi un aspect fortement apathique de l'implication des administrateurs. Face à l'importance des enjeux, les

---

52 Dans la plupart des grandes coopératives, il est difficile de prendre à la lettre la règle un homme=une voix comme un pouvoir partagé : le pouvoir est bien concentré entre quelques administrateurs, mais cette concentration se constitue selon des règles sociales tacites et variables et non selon des règles économiques et financières clairement définies.

administrateurs n'ont pas la capacité d'opposer un argumentaire. Par contre, les dirigeants doivent tout de même obtenir leur aval, ce qui nécessite qu'ils acquièrent leur confiance en ayant l'impression qu'on ne leur cache rien. Cela nécessite à la fois de construire une relation de confiance au quotidien et de préparer les décisions stratégiques suffisamment en amont pour prendre le temps de familiariser les administrateurs avec les évolutions demandées.

Ces freins à la prise de décisions peuvent être considérés comme un avantage des coopératives pour créer de la stabilité. La structure coopérative introduit des rigidités dans le processus de décision, ce qui réduit le rythme des affaires. Or, la tempérance du changement peut favoriser l'expression d'une plus grande diversité de points de vue. Elle peut également laisser le temps de prendre conscience de dimensions du réel ignorées dans un premier temps. Par exemple, c'est ce qu'expriment les dirigeants de 3 SCOP réunies dans un un groupement (Gescop, groupement de coopératives d'artisans) qui ont décidé de ne pas fusionner pour conserver une direction à plusieurs têtes et limiter la concentration du pouvoir : « la direction à trois têtes tempère le pouvoir, elle nous oblige à approfondir la réflexion et elle nous impose de rechercher le consensus » (Lasne, 2007: 280). Autrement dit, les coopératives prennent des décisions moins rapidement mais ce temps de la décision permet que ces décisions soient basées sur une appréhension plus riche de la complexité de l'environnement de sorte que l'impact des décisions peut au final se révéler plus générateur d'efficacités que si la décision avait été prise rapidement. Je reviendrai sur ce paradoxe en conclusion de cette deuxième partie.

## **1.2. Pluralisme des objectifs**

La capacité à délimiter les objectifs est habituellement considérée comme une déficience des coopératives. Or, cette moindre capacité peut être appréhendée comme une moindre fermeture institutionnelle de l'entreprise à son milieu. Le fait de délimiter moins précisément les frontières de l'entreprise peut constituer un garde-fou contre la tentation d'ignorer ce qui est considéré comme sans importance pour l'entreprise. Or, cette ignorance est source d'externalités comme cela a été explicité dans la transition. Ci-dessous, les nombreux arguments qui montrent que la coopérative définit moins clairement ses objectifs peuvent être lus comme un garde-fou contre , de sorte que le sens vécu est plus présent, ce qui contribue à limiter la production d'externalités. Cette moindre fermeture institutionnelle des coopératives est renforcée par la moindre capacité des coopératives à contrôler et optimiser l'application

des décisions prises (voir paragraphe 3.1).

L'absence de concentration du pouvoir a priori implique une possibilité de pluralisme des objectifs si les objectifs des membres sont divers. Cook (1995) considère en effet que les coopératives font face à la diversité des besoins de leurs membres. Jensen et Meckling (1976) affirment que le pluralisme des objectifs en coopérative est l'une des sources principales de déficience des coopératives. Le pluralisme des objectifs induit une complexification de l'analyse. D'une part, il peut y avoir plusieurs objectifs concurrents à prendre en compte. D'autre part, si les objectifs ne sont pas stabilisés, le processus de décision est imbriqué avec la recherche, souvent tacite et informelle, de compromis sur les objectifs, ce qui l'alourdit et le rend moins précis. Giroux (1992) a étudié comment la diversité des points de vue s'exprime concrètement dans le cadre de décisions stratégiques et contribue à ralentir le processus de décision. Elle constate que cela nécessite un temps considérable pour persuader et négocier. Pour Cornforth (2004), l'analyse des coopératives nécessite de recourir à une approche dite du paradoxe, ainsi dénommée car elle repose sur la prise en compte de différentes théories, chacune d'entre elles étant insuffisante pour donner une compréhension suffisante. Burdin et Dean (2009) notent que la définition des objectifs des membres dans les coopératives de travailleurs a très peu avancé depuis l'article de 1958 de Benjamin Ward, signalant par là la grande difficulté à aborder ce sujet de manière empirique.

Kalogeras et alii (2009) analysent les différences de préférence de 120 membres de coopératives horticoles en fonction de la taille des exploitations des membres et concluent qu'il existe une hétérogénéité significative qui est susceptible de perturber les processus de décision et donc l'allocation optimale des ressources. L'homogénéité originelle des coopératives tend à décroître avec l'âge au moins pour des raisons de différences de génération, mais aussi comme une conséquence des stratégies, impulsées par les dirigeants, de diversification géographique et sectorielle de l'activité des coopératives. Or, c'est un résultat largement accepté dans la littérature économique depuis l'article de Staatz (1983) que l'efficacité de l'allocation des ressources décroît lorsque l'hétérogénéité des membres s'accroît (Cook, 1995). Hansmann (1996) affirme en outre que la préservation d'un certain degré d'homogénéité nécessaire au fonctionnement de la coopérative est coûteux. Il considère également que la coordination dans les coopératives étant fortement liée à la construction de compromis entre acteurs, les coopératives perdent rapidement en efficacité si leur environnement évolue fortement, de sorte que les avantages liés à l'introduction d'innovations seraient compensés par des désavantages liés aux perturbations dans les repères qui structurent l'organisation générale de la coopérative.



Selon Parnell (2011: 5), l'une des principales difficultés des coopératives résident dans le fait que les membres eux-mêmes ont des difficultés à comprendre les véritables objectifs et la nature de leurs coopératives, aussi bien chez les employés que chez les dirigeants et les élus. Les objectifs sociaux, éthiques et politiques rendent ambigus les objectifs de l'entreprise. Mais même lorsque l'on s'accorde à dire que l'objectif primordial de la coopérative est l'amélioration des conditions de vie des membres, l'ambiguïté n'est pas levée. En effet, selon l'auteur si les membres bénéficient évidemment des avantages économiques (un prêt à un bon taux d'intérêt, l'accès à des marchés pour un fournisseur, un emploi stable, etc) produits par la coopérative, ce ne sont pas que les bénéfices directs, qui ne doivent pas faire oublier les bénéfices indirects, dont l'impact est également très important sur les conditions de vie des membres : la participation dans la coopérative permet d'acquérir par la pratique de nouvelles compétences, de sorte que les membres sont plus en mesure d'influer sur leur environnement (Parnell, 2011: 11).

Les entreprises à actionnariat bénéficient de deux sources de légitimité pour définir de manière univoque leurs objectifs. D'une part, le pouvoir étant proportionnel aux capitaux détenus, les actionnaires majoritaires peuvent fixer leurs objectifs. D'autre part, il existe une norme dominante considérant la maximisation de la valeur actionnariale comme l'objectif légitime de l'entreprise (La Porta et alii, 1999 ; Hansmann and Kraakman, 2000 ; Aglietta and Reberlioux, 2004 ; Salles, 2007). Ce n'est pas le cas dans les coopératives puisque la lucrativité est précisément limitée. Tout d'abord, les droits de propriétés des coopératives ne permettent pas de définir de manière univoque un objectif. Ensuite, les coopératives entrent en opposition avec cette norme dominante, ce qui limite la légitimité des objectifs établis. Enfin, malgré l'existence d'un mouvement coopératif, il n'existe pas de définition univoque des objectifs. Au contraire, la définition des coopératives comprend une multiplicité de principes et de valeurs, ce qui ne va pas dans le sens d'un renforcement de la définition des objectifs. L'hypothèse la plus répandue dans la littérature est que les coopératives maximisent le revenu moyen par membre, ce qui est une transposition directe de la modélisation des entreprises à actionnariat par la maximisation du profit. Pour les coopératives de travailleurs, Craig et Pencavel (1993) concluent que cet objectif n'est pas dominant mais que les coopératives cherchent à maximiser à la fois l'emploi et les revenus tout en minimisant le temps de travail. On peut également ajouter un effet indirect : le pouvoir n'étant pas proportionnel aux capitaux détenus, les sociétaires doivent user de stratégies diverses et tacites pour obtenir le pouvoir, ce qui renforce la diversité des logiques à l'œuvre dans la

coopérative et complexifie le processus de décision.

Le principe de double qualité ne permet pas aux membres de bénéficier d'une définition sociale univoque de leurs objectifs. On rencontre souvent des conflits entre les objectifs en tant qu'investisseur (certains sociétaires sont attachés au revenu de leur capital) et en tant que travailleur, fournisseur ou usager. Ce qui est rationnel pour une entreprise ne l'est pas forcément pour les membres : se fournir à plus bas coup c'est développer la concurrence pour les membres. Il est donc difficile de maximiser les fonctions séparément. Plus encore, cette dualité peut être interne aux membres s'ils font à la fois attention aux bénéfices qu'ils pourront récupérer et à la possibilité de réaliser leur activité économique avec la rémunération maximale. Plusieurs auteurs voient là une des causes des échecs des coopératives de consommateurs (Brazda et Schediwy, cités par Saxena et Craig, 1990). « Paradoxalement, le succès peut provoquer la chute d'une coopérative. Aussitôt qu'une coopérative est en capacité de distribuer une partie des résultats à ses membres, il est inévitable que ces derniers s'y attachent. Ainsi, la coopérative perd son focus sur la dimension client » (Fulton, Hueth, 2009). Par exemple, l'histoire de l'Union de Limoges a été marquée par de vives tensions sociales dans les années 1920 lorsque les dirigeants ont souhaité limiter les ristournes pour augmenter l'investissement. Furubotn, Pejovich (1972) pour les coopératives d'usagers et Pejovich (1979) pour les coopératives de travailleurs analysent également un problème de conflit entre usagers et financiers à travers ce qu'ils appellent le problème d'horizon : selon eux la rationalité financière voudrait que les sociétaires refusent des investissements qui auraient une utilité immédiate pour les membres mais dont les avantages financiers ne compenseraient les coûts d'investissement qu'à moyen terme.

Les coopératives sont traditionnellement définies comme la combinaison d'une association et d'une entreprise (Vienney 1980, 1994, Michelsen 1994). Selon Michelsen, la dimension associative se traduit par des objectifs de valeurs « laissant peu de places pour des considérations économiques », certains auteurs préférant d'ailleurs les considérer comme des organisations de la société civile voire un mouvement social que comme des entreprises. Cela complexifie alors encore la maximisation puisque les coopératives ont non seulement des objectifs financiers et des objectifs économiques (production de biens et services) mais aussi des objectifs politiques (valeurs propres au mouvement social), qui se manifestent dans de nombreuses tensions dans l'évolution des coopératives (Bager 1994). Dans le cas des coopératives bancaires québécoises, Bélanger et Lévesque (1991) montrent comment la recherche de compromis entre les divers objectifs a traversé toute l'histoire des organisations

coopératives. Dans le cas des coopératives de consommateurs, Brazda et Schediwy cités par Saxena et Craig (1990), les coopératives qui ont connu le plus de difficultés économiques ont été celles qui étaient le plus liées au mouvement ouvrier. Plus généralement, toute l'histoire des coopératives de consommateurs a été traversée de cette tension entre objectifs entrepreneuriaux et objectifs idéologiques. Fulton et alii (1995) suggèrent par exemple que l'attachement à l'égalité et à la convivialité peuvent entrer en conflit avec l'objectif de croissance si la croissance nécessite de dégrader la prise en charge et donc le bien-être de certains membres ou si la taille conduit à augmenter l'anonymat des relations. Perrot et alii (2001) montrent à travers l'analyse des pratiques d'alliance des coopératives combien « les contradictions d'un modèle coopératif agro-alimentaire fortement intégré dans une économie marchande où les dirigeants doivent concilier des impératifs (...) dont les logiques sont de plus en plus divergentes ». Selon Giroux (1992) à partir de l'analyse du processus de décision dans des caisses de la banque coopérative Desjardins, la préservation de l'identité est également un objectif tangible quoique par définition difficilement définissable car relevant du ressenti de chacun. Le même constat peut être fait à propos des caisses fédérales du Crédit Mutuel lors d'une assemblée locale de la fédération Loire Atlantique Centre Ouest : les phases de rapprochement entre fédérations permettent de constater que la préoccupation de ne pas voir disparaître les spécificités d'une caisse est très présente.

Il serait théoriquement possible de favoriser l'émergence de compromis en organisant des sous-groupes correspondant aux diverses préférences (schème de la réunion). Mais selon Spear (2004), il est très difficile de faire émerger des sous-groupes dans les coopératives, notamment en raison de la taille du sociétariat. À l'inverse, les entreprises à actionnariat fonctionnent souvent avec plusieurs groupes, certains étant constitués en minorités de blocage. De tels groupes permettent de clarifier les positions, mais une telle clarification est difficilement atteignable en coopérative.

### ***1.3. Des administrateurs difficilement contournables***

Malgré le faible pouvoir de contrôle des administrateurs (3.1.) et les difficultés de gestion que les administrateurs peuvent induire pour les dirigeants en freinant les processus de décision, ces derniers ne sont pas pour autant en mesure de les contourner. Notamment, ceux qui parviennent aux postes de direction ou qui envisagent d'y parvenir sont ceux qui ont obtenu la confiance des administrateurs et qui sont donc d'autant moins libres d'agir librement et rapidement. Les dirigeants étant choisis par les administrateurs, ils n'accèdent à leurs postes

que s'ils ont su gagner la confiance des administrateurs et ne peuvent envisager de poursuivre leur ascension hiérarchique que s'ils gardent cette confiance (voir Chaumet 1998 à propos de la MAIF, Aldebert 2001 à propos de la MAAF, Bonin 2005 à propos de 3A, Gaston-Breton 2001 à propos de la MACIF).

Selon un dirigeant d'une coopérative HLM francilienne<sup>53</sup>, ce qui se joue dans la relation entre les administrateurs et les dirigeants ne relève pas d'une compréhension technique des dossiers mais du sentiment de sécurité que le dirigeant parvient à développer : « les administrateurs sentent si on leur cache quelque chose ». Les entretiens avec les dirigeants et administrateurs de Coop Atlantique ont également permis de constater à quel point les administrateurs sont sensibles à ce que tous les projets leur soient présentés en amont des votes, au fil de l'évolution de l'activité plutôt que une fois ficelés. Par ailleurs, le président de Coop Atlantique est fréquemment sur le terrain, 3 jours par semaine, non pas pour analyser en détail les dossiers (son rôle actif semble assez limité à quelques cas qui relèvent plutôt du social, tel que trouver des solutions d'hébergement pour des salariés sans domicile, ou bien de la vie coopérative) mais pour vivre au rythme du directeur, qui accepte d'être ainsi accompagné. L'analyse d'autres coopératives a permis de constater a contrario que les administrateurs semblent plus susceptibles de licencier leurs dirigeants si ces derniers tendent à acquérir trop d'autonomie que pour des fautes de compétence. Dans les cas suivants, les dirigeants licenciés avaient au contraire préalablement fait preuve de fortes compétences entrepreneuriales :

- Au début des années 1980, le président de Taxicop est poussé à démissionner en raison d'abus de pouvoir. Alors qu'il cherche à convaincre ses administrateurs à décider de quitter le groupement coopératif (Gescop rassemble trois coopératives de chauffeurs de taxis), ces derniers refusent de se soumettre à celui qui « se prend pour un patron » et le dédient en pleine séance collective du groupement (Lasne, 2007).
- Au Crédit Mutuel Midi Atlantique, le directeur général a été licencié pour avoir décidé de l'acquisition de filiales sans en avoir informé le conseil d'administration
- à la coopérative de pêche Itsasokoa, le directeur, en place depuis de nombreuses années et ayant fait partie des pionniers, a été licencié pour avoir pris trop d'initiatives individuelles dans le développement d'activités internationales (Epalza, 2008)
- D'après Nilsson et alii (2009) la croissance de la coopérative perturbe les repères et la capacité de compréhension des membres et qu'il s'ensuit une méfiance vis-à-vis des dirigeants, de sorte que les administrateurs tendent à venir tempérer leurs initiatives en faveur de la croissance.

---

53 Entretien avec un ancien dirigeant d'une coopérative HLM d'Île de France le mardi 11 mai 2010

Les administrateurs des coopératives agricoles arbitrent entre efficience institutionnelle et sécurité en faveur de la seconde (Russo, 2008). Selon lui, alors que les coopératives dites nouvelle génération, qui relâchent un certain nombre de contraintes en faveur d'une plus grande flexibilité de la gestion en coopérative, semblent plus efficaces, les administrateurs sont attachés à la structure coopérative traditionnelle par crainte que les dirigeants s'autonomisent trop fortement. Selon Nilsson (1996), c'est l'une des principales caractéristiques des coopératives que de produire des règles qui stabilisent l'environnement des membres.

Le fait de ne pas pouvoir prendre facilement des décisions unilatérales en imposant des solutions jugées techniquement supérieures à l'encontre des avis des administrateurs peut cependant être salvateur. Toute innovation technologique induit des perturbations imprévisibles dans le milieu dans lequel elle est introduite. Le fait de ralentir l'entrée en vigueur de certaines décisions techniques peut venir limiter les risques que ces perturbations se développent. Ainsi, le développement des mono-cultures, dont on connaît désormais les risques écologiques qu'elles comportent, a pu être tempéré par la structure coopérative<sup>54</sup>. À titre d'illustration, les territoires dans lesquels les coopératives sont présentes témoignent d'une variété agricole supérieure à la moyenne : « les résultats suggèrent que la densité des coopératives dans une région est associée avec une plus grande diversité des variétés cultivées » (Di Falco et alii, 2008)<sup>55</sup>. Alors que les exigences de l'industrie agro-alimentaire nécessitent une homogénéisation des qualités, les coopératives agricoles ne peuvent pas changer librement leurs fournisseurs puisque ce sont également leurs propriétaires : les dirigeants doivent se lancer dans un effort long de convaincre le collectif de leurs sociétaires de changer leurs pratiques. À l'inverse, les entreprises agro-alimentaires non coopératives peuvent sélectionner leurs fournisseurs plus librement y compris hors de leurs territoires et ont ainsi plus de pouvoir pour imposer certaines variétés. La réduction des variétés constitue un avantage micro-économique puisque cela facilite la transformation industrielle, mais elle augmente les risques macro-économiques, puisque cette uniformisation renforce les risques d'épidémie. De ce point de vue, la structure coopérative va dans le sens d'une réduction des

---

54 Cette affirmation peut sembler paradoxale dans la mesure où les coopératives ont été des agents de développement de l'agriculture productiviste. Toutefois, de par leur niveau de qualification, les dirigeants de coopératives, en général des ingénieurs agronomes, sont en avance sur leurs administrateurs en terme de connaissance des innovations les plus récentes. Or, ils ne sont pas en mesure d'imposer unilatéralement leurs décisions, donc les administrateurs constituent des freins à la volonté de rationalisation des dirigeants (voir également le chapitre 6).

55 je traduis

risques d'externalités négatives.

La capacité des administrateurs de faire bénéficier à l'entreprise coopérative de connaissances que les dirigeants provient notamment de leur ancrage local. Les postes d'administrateurs de coopératives sont essentiellement pourvus selon des critères de notabilité et d'ancienneté dans la coopérative, c'est-à-dire de reconnaissance locale (chapitre 6). Les parties prenantes des coopératives sont donc caractérisées par une forte stabilité géographique qui leur donne la possibilité de connaître en profondeur le contexte de la coopérative dont elles sont parties prenantes. Les administrateurs bénévoles permettent aux dirigeants de compléter leurs connaissances techniques par une connaissance vécue de leur territoire. Cette différence de nature de connaissances peut d'ailleurs constituer une source de conflits lorsque l'une des parties prenantes, à l'aune de ses informations particulières refuse de considérer comme plausible la position de l'autre partie prenante, comme l'analyse Wissler (1989) à propos de l'octroi des crédits dans les caisses locales du Crédit Mutuel Ouest Océan.

## ***2. Les rigidités dans l'allocation des ressources comme sources de stabilité***

L'approche en terme d'institutionnalisme économique est particulièrement pertinente pour les coopératives, tant le cadre dans lequel les individus agissent est contraint par des règles particulières, de sorte que les calculs d'optimisation de la théorie néoclassique standard sont peu opérationnels : les comportements s'expliquent largement par les règles données ex ante sans fondement rationnel nécessaire. Cependant, pour l'institutionnalisme rationnel (théorie standard étendue), les règles coopératives heurtent la rationalité économique en ne permettant aux processus d'allocation optimale des ressources d'opérer librement. Ainsi, les chercheurs qui travaillent dans ce cadre théorique (et qui constituent la grande majorité des chercheurs sur les coopératives comme signalé en introduction de ce chapitre) sont quasi automatiquement conduits à conclure que les coopératives ne prennent pas des solutions efficaces et devraient soit disparaître, soit se rapprocher des solutions institutionnelles développées autour des entreprises à actionnariat. Il est possible de partager cette analyse que le processus d'allocation des ressources est entravé, sans pour autant en tirer une conclusion d'inefficacité.

En effet, les obstacles à la mobilité des ressources financières et humaines ne permettent pas

une réallocation permanente de ces ressources en fonction des décisions qu'il semble nécessaire aux acteurs de prendre. Ces décisions peuvent nécessiter de redéfinir la composition de la coopérative en retirant certains éléments qui la constituaient (investisseurs, salariés, clients, fournisseurs) ou bien en en intégrant de nouveaux. Or, d'une part les éléments qui constituent la coopérative sont faiblement séparables de leur entreprise en raison du principe de double qualité ainsi que de la faible liquidité des parts sociales. Et d'autre part, la coopérative est faiblement attractive pour certains éléments qui sont pourtant nécessaire pour appliquer les décisions prises. Plus généralement, cette « déficience » de la coopérative renvoie au principe de l'économie comme science de l'allocation optimale des ressources : si les éléments qui constituent le système économique sont peu mobiles alors ce dernier est théoriquement sous-optimal. La mise en œuvre rationnelle des décisions conduirait à pouvoir se séparer de partenaires (2.1.) ou en recruter de nouveaux (2.2.) avec beaucoup de flexibilité. Les rigidités coopératives conduisent donc encore à freiner le processus de décision. Autrement dit, alors que le processus de décision est déficient, la mise en œuvre l'est aussi.

Dans le cadre du référentiel bâti dans la transition à partir des notions de sens vécu et de stabilité, il est cependant possible de donner une lecture positive de ce qui est jugé dans la littérature comme un véritable désavantage comparatif des coopératives. La structure coopérative tend en effet à fonctionner comme un garde-fou vis-à-vis des excès de mobilité auxquels les individus sont incités dans la société contemporaine. Cette plus grande stabilité se manifeste par la forte connaissance de la coopérative et de ses parties prenantes du territoire dans lequel elles se développent. Non seulement les membres des coopératives sont peu mobiles, mais il s'ensuit que les coopératives elles-mêmes sont peu mobiles, de sorte qu'elles sont fortement attachées à leur territoire, par opposition à la tendance à la désertion de certaines territoires par les entreprises à actionnariat, voire les pouvoirs publics. Chevallier et Prades (2007) et Malabou (2011) montrent que les entreprises coopératives en Midi Pyrénées et en Limousin sont moins concentrées géographiquement que les entreprises à actionnariat, c'est-à-dire qu'elles sont plus équitablement réparties sur les territoires. Selon Prades (2006), c'est une caractéristique des entreprises coopératives de rester liées aux bassins de vie des coopérateurs plutôt que de se concentrer dans les grands centres économiques. Ce résultat est également confirmé par l'analyse comparée de l'implantation des sièges sociaux des cent plus grandes entreprises coopératives par rapport aux entreprises à actionnariat : les secondes sont nettement plus concentrées en région parisienne (Coop FR, 2010). On peut donc faire l'hypothèse que cet attachement se traduit par une plus grande porosité aux problématiques territoriales : la coopérative n'est pas fermée à son environnement, de sorte

que la notion d'externalité perd de sa pertinence. Il existe une forte hétérogénéité des performances des coopératives de crédit aux Etats-Unis, ce qui révèle une porosité importante aux pratiques locales particulières (Goddard et alii, 2008). Les administrateurs étant porteurs de ces pratiques, on peut faire l'hypothèse que cette porosité provient de leur capacité d'influence et de leur forte localisation. Le fait que les coopératives ne soient pas délocalisables permet donc une meilleure connaissance de leur milieu par les coopératives. Cette meilleure connaissance est constituée d'un apprentissage collectif qui constitue un patrimoine immatériel pour la coopérative ainsi que des stabilités individuelles des sociétaires des coopératives comme la section présente permet de le constater. Alors que la littérature insiste sur le manque de mobilité des parties prenantes des coopératives, il s'agit ici d'inverser l'interprétation de cette réalité : ce manque de mobilité est en fait un manque d'instabilité, c'est-à-dire une source de stabilité. Or la stabilité est source d'efficacités puisqu'elle favorise le développement et l'exploitation du sens vécu, et donc de comportements moins générateurs d'externalités et plus susceptibles d'exploiter une grande richesse informationnelle.

« Les analyses menées sur le sujet de la loyauté nous amènent à la conclusion que les entreprises perdent la moitié de leurs clients en 5 ans, la moitié de leurs employés en 4 ans, la moitié de leurs actionnaires chaque année...Une telle absence de loyauté affecte la performance des entreprises de 25 % à 50 %, même plus. Il nous faut réaliser que la loyauté doit être intégrée à la stratégie de base de l'entreprise. Pour répondre à cet enjeu, c'est tout comme si la coopérative n'avait qu'à être elle-même » (Côté, 2000).

## **2.1. Obstacles à la rupture de liens**

La rupture des liens peut être à l'initiative des dirigeants (2.1.1.) ou des sociétaires (2.1.2.). Dans les deux cas, le statut coopératif limite les ruptures de liens, ce qui renforce la stabilité. Alors que la littérature donne essentiellement une lecture négative de ce manque de liberté et donc de réactivité des coopératives, le référentiel présenté dans la transition permet de montrer que la stabilité est source d'avantages alternatifs. La rigidité liée à la double qualité des membres et à la culture générale de faible mobilité dans les coopératives limite le recours à la mobilité en cas d'insatisfaction des usagers : a contrario de ce que Hirschman (1970) affirmait ("la possibilité de faire défection risque d'empêcher l'art de la prise de parole d'atteindre son plein développement"), l'expression des avis est donc plus probable en coopérative, notamment parce qu'elle peut passer par des canaux non officiels, grâce à



l'interconnaissance entre administrateurs et sociétaires. Ainsi, les insatisfactions sont plus facilement exprimées de sorte qu'elles viennent enrichir la quantité d'informations disponibles pour améliorer la qualité des biens et services produits par la coopérative.

### **2.1.1. Obstacles à la sélection des membres par la coopérative**

Les entreprises à actionnariat peuvent considérer un certain nombre de parties prenantes comme des variables d'ajustement pour optimiser leur activité économique propre. Pour les coopératives, le principe de double qualité limite le degré de séparabilité de certaines parties prenantes.

Dans les coopératives de travailleurs, on constate que la moindre possibilité de licencier (action sur les quantités) peut être compensée par une plus grande capacité à faire varier les salaires (action sur le prix) (Craig et Pencavel, 1995) : dans leur histoire, un grand nombre de SCOP ont connu des périodes où l'ensemble des sociétaires acceptaient de baisser leurs rémunérations collectivement plutôt que de licencier un ou plusieurs d'entre eux. Toutefois, ces événements nécessitent d'importantes négociations et des décisions prises en assemblées générales extraordinaires, de sorte que la flexibilité reste moindre que dans les entreprises dont les propriétaires ne sont pas les travailleurs comme en témoignent Bradley et Gelb (1987) à propos du complexe coopératif de Mondragon. Grifell-Tadjé et Knox-Lovell (2004) montrent que la mauvaise allocation du facteur travail est particulièrement importante dans les coopératives bancaires en Espagne.

Dans les coopératives de commercialisation (essentiellement des coopératives agricoles), la quantité de produits à commercialiser n'est pas tant dictée par les débouchés mais par la quantité produite par les fournisseurs-sociétaires : les coopératives sont en général tenues d'acheter la totalité de la production et non de négocier l'achat d'une partie seulement en fonction des évolutions du marché (Hendrikse, Veerman, 2001a). Cela représente donc une contrainte supplémentaire dans le processus d'optimisation. De même, lorsque les coopératives souhaitent se développer sur des segments à plus forte valeur-ajoutée, cela nécessite une plus forte sélection des membres, de sorte que la coopérative ne servirait plus que les intérêts d'une partie d'entre eux. L'émergence de telles coopératives nouvelle génération (Cook, 1995) ne se fait pas sans de nombreux obstacles et la mise en place des stratégies économiques que les évolutions sectorielles semblent leur dicter est d'autant

retardée. Les coopératives sont certes attachées à la libre entrée/libre sortie, mais ce sont les sociétaires qui décident et non les dirigeants, de sorte que ces derniers sont privés de la capacité de définir le périmètre optimal d'activité de l'entreprise. À la suite de Bonin et Putterman (1993), plusieurs travaux considèrent que ce principe de libre entrée/libre sortie des membres est ainsi une source d'inefficiences. Baron (2007) a montré cela dans le cas d'une coopérative de grande distribution en France : les dirigeants de la coopérative n'ont pas la possibilité de planifier une politique de démographie des magasins, alors que la théorie des droits de propriété considère que la définition des frontières de la firme est une condition d'efficience.

Plus encore, certains domaines de compétence sont définis par la loi, c'est-à-dire que même si les administrateurs votent l'ouverture à de nouvelles populations, il faut encore contourner la loi ou obtenir des aménagements partiels. Le statut coopératif est fortement codifié avec une loi 1947 générale complétée par de nombreuses lois particulières portant le nombre de statuts coopératifs particuliers à plus de trente. Filippi (2004) rappelle également la contrainte territoriale des coopératives agricoles : leur zone géographique est statutairement définie, ce qui limite le champ des possibles. Pour développer leur clientèle sur d'autres territoires, les coopératives doivent souvent procéder par fusion, ce qui alourdit évidemment lourdement le processus de décision, ou bien obtenir des aménagements légaux, tels que ceux qui ont marqué l'histoire des coopératives bancaires au terme de nombreux efforts de lobbying et de création de filiales pour contourner la loi (Gueslin 1984 pour le Crédit Agricole; Launay 1994 pour le Crédit Mutuel Loire Atlantique Centre Ouest ; Gérard et Tesson 2000 pour le Crédit Mutuel Océan).

En France, le Code de la Mutualité interdit toute sélection des sociétaires autre que en fonction du revenu, de la durée d'appartenance à la mutuelle, du régime de sécurité sociale d'affiliation, du lieu de résidence, du nombre d'ayants droit ou de l'âge des souscripteurs. Il interdit notamment la sélection par visite médicale préalable. Selon Mauroy (1996), les mutuelles prennent significativement moins en compte l'âge que les sociétés d'assurance commerciales et que lorsqu'elles prennent l'âge en compte, les écarts de prix et de conditions sont moindres d'un contrat à l'autre. Des différences encore importantes sur les niveaux de discrimination entre les deux types d'entreprise, les mutuelles discriminant moins, même si ces différences s'amenuisent avec le temps : les mutuelles ont considérablement augmenté le nombre des contrats proposés pour un même type de risque. Dumont [1993] et Mauroy [1996] concluent que les profils de cotisation des mutuelles sont plus plats que les profils de cotisation des sociétés d'assurance commerciales.

Si la coopérative souhaite améliorer son équilibre général en sélectionnant mieux ses membres, elle fait face à de nombreux obstacles puisque ses membres ne sont pas liés par un simple contrat commercial ponctuel mais par un véritable contrat de société. Ainsi, on a vu que pour parvenir à leurs fins, certaines coopératives agricoles ont été obligées de faire pression sur leurs membres (Izambert 2001), alors qu'une entreprise classique aurait pu se contenter de rompre le contrat commercial. Cela a notamment été le cas dans le secteur du lait où certains membres considérés comme des facteurs négatifs pour la coopérative, en raison de leur taille, de leur éloignement des points de collecte ou de la qualité de leurs produits, n'ont pu être écartés qu'à la suite de nombreuses pressions (Bonin 2005). Or ces pressions n'ont pas la légitimité de la rupture d'un contrat commercial. Elles ont souvent suscité des mouvements de réprobation, de sorte qu'il est difficile pour les coopératives de les mener à bien, quand bien même la logique rationnelle concernant l'équilibre économique et financier de la coopérative est bien établie.

Dans les commissions de crédit du Crédit Mutuel, les administrateurs sont conscients de leur mission sociale qui consiste à offrir des solutions de crédit à une large population<sup>56</sup>. L'histoire du Crédit Mutuel s'est en partie construite sur l'acceptation de sociétaires non retenus par les autres banques depuis l'obligation de domiciliation bancaire pour les salariés (Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 rendant obligatoire le versement du salaire par chèque ou virement sur compte bancaire au-delà d'un certain montant fixé par décret). Ainsi, les administrateurs poussent les dirigeants à ne refuser de crédit que dans les cas les plus justifiés. Inversement, le Crédit Agricole a été fortement critiqué lors du durcissement de ses critères d'attribution de crédits (Izambert, 2001), cette évolution ayant été considérée comme une violation de l'esprit coopératif.

Les coopératives qui ont développé des pratiques de discrimination dans le secteur agricole en Afrique du Sud ont pu améliorer leur efficacité, ce qui montre que les coopératives qui ne le font pas sont handicapées par la présence de clients-sociétaires coûteux (Piesse et alii, 2005). Or, il a fallu de profonds changements sociétaux en Afrique du Sud pour que de telles évolutions soient acceptées. La plupart des coopératives dans le monde restent contraintes par une faible possibilité de sélectionner et de discriminer. Au-delà d'un montant minimum, tous les sociétaires ne sont pas obligés de participer au même niveau dans le capital. Par ailleurs, tous les sociétaires bénéficient des mêmes services et le pouvoir et les gains ne sont pas proportionnels au capital détenu (Bacchiaga et de Fraja, 2004). Certains sociétaires paient

---

56 Entretien avec ancien administrateur fédéral du Crédit Mutuel Midi Atlantique le 29 avril 2010.

donc pour d'autres. Les coopératives qui ne pratiquent pas de discrimination en fonction du montant investi rencontrent un problème pour inciter au financement de nouveaux investissements. Si les coopératives ne font pas cela, elles sont vulnérables dans leur marché, nécessairement dominé par des entreprises à actionnariat ou par les coopératives qui pratiquent la discrimination selon Rey et Tirole (2000, 2007).

De nombreux auteurs considèrent que c'est un handicap important pour les coopératives que de ne pas pouvoir sélectionner et discriminer. Cependant, cette moindre sélection peut conduire à une plus grande stabilité des membres et donc à l'émergence d'une intelligence collective basée sur le sens vécu des parties prenantes. Elle est également créatrice d'une relation de confiance par opposition à la défiance qui émerge des efforts de contrôle et de sélection.

### **2.1.2. Freins au départ des membres de leur coopérative**

En coopérative, la perte irrécouvrable est importante en cas de départ, ce qui vient freiner l'intérêt de rompre la relation. D'une part, en raison du principe de double qualité, la fonction usager (ou travailleur ou fournisseur selon le type de coopérative) peut venir contraindre la fonction investisseur et inversement, de sorte que la décision qui semble rationnelle d'un certain point de vue se heurte dans sa mise en œuvre à la rationalité liée à l'autre point de vue. Si la coopérative est financièrement en difficulté mais produit des services de qualité, les membres ne peuvent atteindre une situation optimale. Soit ils quittent la coopérative ou demandent le rachat d'une partie de leurs parts, mais ils perdent alors le bénéfice du service rendu ou contribuent à le détériorer en accélérant la dégradation financière. Soit ils restent dans la coopérative mais ils prennent des risques sur la valeur financière de leurs parts. Si la coopérative est en bonne situation financière mais produit des services non adaptés à leurs besoins, la situation est moins rigide : un membre n'est en effet pas obligé de réaliser l'intégralité de son activité économique avec la coopérative.

D'autre part, il n'existe pas de mécanisme de clôture de l'échange<sup>57</sup>, qui donnerait l'impression

---

<sup>57</sup> On retrouve ici le principe de réciprocité qui consiste à ne pas tout calculer de sorte que les individus sont toujours redevables, pris dans une situation de don, contre-don (Polanyi, 1983). Ici, je ne m'attache pas à l'efficacité induite par ce principe, mais simplement au fait que l'absence de clôture de l'échange est un obstacle à la mobilité et donc au principe de réactivité. Le principe de réciprocité est négatif de ce point de vue, mais la littérature en économie sociale et solidaire montre qu'il est positif pour le fonctionnement général des entreprises de l'économie sociale et solidaire (Gardin, 2006). Comme rappelé en introduction de ce chapitre, j'analyse ici le degré de réactivité et d'expertise, pas la performance globale des coopératives. Or, il est possible d'être performant tout en étant faiblement réactif et expert.

que l'échange a été équitable et qui permettrait ainsi de rompre clairement une relation. Les membres qui quittent la coopérative perdent la possibilité de bénéficier de la propriété collective qu'ils ont contribué à créer par leur activité. Autrement dit, ils ne peuvent quitter la coopérative que s'ils acceptent d'abandonner sans contrepartie une partie de leurs droits. La règle générale est le rachat au nominal, éventuellement réévalué annuellement sur décision de l'assemblée générale, mais ce n'est pas systématique. Ainsi, les parts sociales sont fortement sous-évaluées par rapport à la valeur de l'entreprise, ce qui limite l'intérêt de revendre la part à la coopérative. Par exemple, on estime que la valeur de la part sociale de Coop Atlantique (coopérative de grande distribution) est à un dixième de sa valeur marchande supposée<sup>58</sup>. Ce constat reste valable dans le cas où des aménagements législatifs ont permis d'augmenter l'intérêt financier des parts sociales de coopératives. On a pu constater en effet que les certificats coopératives d'investissement (parts librement échangeables sur un marché) sont souvent sous-évaluées, ce qui a notamment entraîné que plusieurs caisses régionales de Crédit Agricole qui y avaient eu recours ont décidé de procéder à leur annulation<sup>59</sup>. Dans le cas des actions des filiales de coopératives, le degré de contournement des principes coopératifs, puisque les membres non coopératifs ont également un droit de vote. Toutefois, on constate encore une sous-évaluation des parts. C'est le cas pour la caisse centrale du Crédit Agricole, Crédit Agricole SA, qui est une SA non coopérative filiale à 51% des caisses régionales. On estime que l'action est sous-évaluée notamment en raison de l'inconnue que représente pour les investisseurs la dimension coopérative des actionnaires majoritaires<sup>60</sup>.

Du point de vue des administrateurs, la rigidité est encore plus importante, à l'opposé d'un véritable marché international des administrateurs d'entreprises à actionnariat. En effet, en coopérative le pouvoir s'acquiert progressivement, de sorte que les administrateurs qui quitteraient la coopérative perdent en outre tout ou partie de leur notabilité, à la différence d'un gros porteur de capital dont le pouvoir est directement associé aux capitaux liquides qu'il détient, de sorte que son pouvoir a également une propriété de liquidité et donc de transférabilité.

Ainsi, il existe une certaine rigidité des liens en coopérative. Alors qu'elle est habituellement

---

58 On estime qu'une entreprise de grande distribution vaut 3 à 5 mois de son chiffre d'affaires, soit 300 millions d'euros pour Coop Atlantique. Or, son capital social est évalué à 30 millions d'euros. Un sociétaire qui revendrait ses parts sociales ne récupérerait donc que 10% de la valeur (entretien avec le président du directoire de Coop Atlantique le 28 avril 2010).

59 C'est notamment le cas du Crédit Agricole Aquitaine (les CCI ont été radiés d'Euronext Paris le 24/11/2009) ainsi que la caisse Brie-Picardie Seine-et-Marne, Picardie, Oise (sources: sites institutionnels des caisses régionales).

60 Entretien avec un cadre de Calyon, banque d'affaire filiale du Crédit Agricole SA, février 2010.

considérée comme un désavantage pour les coopératives, on peut en donner une lecture positive basée sur la connaissance fine que les individus peuvent développer dans la coopérative à partir de leur vécu. Ce qui différencie les normes et manières de se représenter le réel dans un cadre caractérisé par la stabilité et le sens vécu, c'est leur contextualisation et leur hétérogénéité. Par contextualisation j'entends qu'elles obéissent à des histoires territoriales, collectives, personnelles, etc, alors que le principe de réactivité consiste à s'affranchir des rigidités pour s'adapter à l'environnement extérieur et que le principe d'expertise consiste à suivre des règles formalisées à vocation universelle. Or, Castoriadis montre que le réel est irréductible à quelque logique universelle que ce soit (voir plus haut la conclusion du chapitre 3) : il s'agit donc ici d'une différence de nature. Quant à l'hétérogénéité, elle renvoie à une différence de degré : la combinaison des principes de réactivité et d'expertise fonctionne comme un filtre qui retient les éléments du réel les plus réductibles à son cadre et ignore les autres éléments. Lorsque cette combinaison a une faible emprise, sa capacité à bloquer l'expression de certaines dimensions du réel s'atténue, de sorte que les connaissances mobilisées par les acteurs dans leurs activités gagnent en diversité. Cette diversité n'est pas réductible à une logique centrale, elle est donc hétérogène. Alors que les principes de réactivité et d'expertise incite les acteurs à se concentrer sur quelques traits caractéristiques majeurs qui favorisent une compréhension universelle, les coopératives favorisent l'expression des singularités, ce qui favorise une compréhension approfondie. Par exemple, Worthington (1998) considère que la capacité des coopératives de prendre en compte les spécificités institutionnelles et géographiques locales permet une meilleure compréhension des performances des coopératives. La culture coopérative favorise la production de règles internes adaptées aux circonstances particulières, ce qui contribue à réduire les coûts de transaction entre les membres et leur coopérative (Nilsson, 1996: 650). Or, l'appropriation de ces règles nécessite une stabilité des membres, car il ne s'agit pas de règles définies de manière univoque, mais de principes qui se déclinent en diverses règles selon les territoires et secteurs dans lesquels les coopératives mènent leurs activités.

## **2.2. Faible attractivité**

La stabilité des parties prenantes permet donc à ces dernières de développer une connaissance fine de l'activité et du milieu dans lequel elle se développe. Cette connaissance est d'autant plus possible si le rythme d'intégration de nouvelles parties prenantes est tempéré : il faut un

certain temps pour que de nouveaux entrants puissent saisir les règles tacites de fonctionnement issues d'une histoire particulière de la coopérative et du degré élevé d'interconnaissance entre les membres. Si les nouveaux arrivants sont nombreux, les règles universelles basées sur un principe d'expertise risquent de prendre le dessus sur les règles locales. Or, on retrouve dans la littérature plusieurs auteurs qui affirment, à partir d'une approche de type économie institutionnelle basée sur l'impact des règles coopératives, que les coopératives sont peu attractives, quels que soient les marchés considérés : capitaux (2.2.1.), travail (2.2.2.), biens et services (2.2.3.). Ainsi, même lorsqu'une décision est prise (lentement comme on l'a vu dans la première partie de ce chapitre), les coopératives et leurs membres sont difficilement en mesure de redéfinir leurs liens voire les supprimer (paragraphe ci-dessus), et l'accès aux ressources nécessaires à la mise en place de ces décisions est problématique : les coopératives sont mal positionnées sur leurs marchés de sorte qu'elles accèdent moins rapidement aux ressources, ou à moins bon marché ou encore qu'elles acquièrent les ressources de moins bonne qualité. Cette difficulté limite l'intérêt de réaliser des investissements, de sorte que les coopératives se contentent des investissements essentiels et les moins risqués, tel que la littérature théorique l'a énoncé dans les années 1970-1980 (Vitaliano 1983 pour les coopératives d'usagers, Bonin et Putterman 1993 pour les coopératives de travailleurs). Alors que cette littérature considère que ce défaut d'attractivité est un désavantage pour les coopératives, l'analyse à travers les principes de stabilité et de sens vécu permet de considérer que cette moindre attractivité est paradoxalement une chance pour les coopératives : un garde-fou du sens vécu qui se construit et se transmet au sein des organisations stables telles que les coopératives et qui peine à se reconstituer si le rythme d'intégration de nouveaux partenaires devient trop élevé.

### **2.2.1. marché des capitaux**

Les coopératives sont faiblement attractives sur le marché des capitaux qui est pourtant le marché le plus liquide, c'est-à-dire le plus susceptible de favoriser la réactivité. Ce défaut d'accès au marché des capitaux retarde la mise en œuvre des décisions qui nécessitent un financement externe. Ce paragraphe concerne essentiellement le marché désintermédié. Mais le constat est le même pour le rapport aux banques. Notamment ces dernières demandent fréquemment à placer des observateurs dans les conseils d'administration des entreprises financées via l'achat de parts sociales. Ceci n'est pas possible en coopérative de sorte que les

banques sont moins en mesure dans les coopératives que dans les autres entreprises d'avoir un contrôle étroit des objectifs de rentabilité. De plus le statut coopératif reste globalement méconnu quels que soient les pays (Doucouliagos, 1997 ; Kalmi, 2007), ce qui peut inquiéter les banques. Il est d'ailleurs révélateur que dans de nombreux pays, des organismes bancaires dédiés au financement des coopératives ont dû être créés (Vitaliano, 1983; Zevi, 2007). Les coopératives sont donc en général contraintes d'avoir des relations fidèles avec leurs banques plutôt que d'avoir une multiplicité d'interlocuteurs sur le marché bancaire des capitaux, ce qui permet d'augmenter leur réactivité.

À partir d'une base de données de 1271 coopératives couvrant la période 1991-2000 dans le secteur agricole aux USA, Chaddad (2001) conclut que les coopératives font face à des contraintes d'accessibilité au capital lorsqu'elles prennent des décisions d'investissement. Richards et Manfredo (2003) pour les coopératives agricoles ainsi que Cabo et Revelo (2005) pour les coopératives de crédit parviennent à des résultats similaires concluant que la contrainte d'accès aux capitaux est l'un des principaux déterminants des fusions de coopératives. La faible attractivité des capitaux induit également un surcoût du capital pour les coopératives (Berman et Berman, 1989). Pour Spear (2004), l'accès aux capitaux a été un argument décisif de démutualisation en Grande-Bretagne. Lorsqu'elles ont aménagé leurs statuts pour rendre possible l'investissement de non membres, les coopératives restent néanmoins peu attractives pour les investisseurs financiers pour deux raisons.

Tout d'abord, de nombreuses coopératives sont restées traditionnelles en ce sens qu'elles n'ont pas adapté leurs statuts à la possibilité pour des non membres de les financer. Il est évident que dans ce cas, les coopératives sont simplement absentes du marché des capitaux. Divers aménagements législatifs ont permis d'intégrer et de rémunérer des porteurs de capitaux non usagers, c'est-à-dire d'enfreindre le principe de la double qualité. Cependant, ce sont en général des parts sans droit de vote, et l'absence d'un marché des parts sociales ne facilite pas la comparaison de la performance de l'entreprise avec d'autres entreprises du même secteur. Ceci limite la capacité des investisseurs à peser sur les choix de l'entreprise, de sorte que ces investissements sont peu attractifs et que cette population, fortement rationalisée, est peu présente dans les coopératives. Mais même lorsqu'elles ont aménagé leurs statuts pour rendre possible l'investissement de non membres, les coopératives restent peu attractives pour les investisseurs financiers pour deux séries de raisons.

D'une part, l'activité financière est moins bien rémunérée que dans les entreprises à actionnariat :

- une part des bénéfices est inappropriable par les acteurs financiers, y compris en cas



de cessation d'activités

- une autre part des bénéfices peut être redistribuée proportionnellement à l'activité réalisée par les sociétaires avec leur coopérative et non pas proportionnellement aux capitaux détenus
- la rémunération des parts sociales est légalement plafonnée
- il n'y a pas de marché des capitaux coopératifs, de sorte que le risque d'investissement est élevé. De plus les coopératives sont autorisées à différer le remboursement des parts et à les refuser si cela les fait descendre en dessous d'une certaine proportion du maximum historique
- Fulton et alii (1995) affirment que la mobilité des actionnaires imposent aux entreprises une croissance soutenue pour maintenir un niveau élevé de rémunération et éviter qu'ils ne partent à la concurrence. Or, la croissance est tempérée dans les coopératives.
- On constate que les parts sociales sont généralement sous-évaluées (Craig et Pencavel, 1995) comme cela avait été identifié théoriquement par Furubotn, Pejovich (1972 pour les coopératives d'usagers et Pejovich (1979) pour les coopératives de travailleurs

D'autre part, leurs pouvoirs sont limités

- en tant que tel, un acteur qui apporte des capitaux dans une coopérative n'a pas de droit de vote lui permettant d'influer sur la gestion de l'entreprise.
- il n'a de droit de vote qu'en tant que usager ou salarié, de sorte que l'éventuel intérêt financier des acteurs est nuancé par cette source première de leur intérêt.
- les principaux outils d'optimisation de la rentabilité du capital ne sont pas accessibles aux coopératives.

Ajoutons un effet indirect auto-renforçant : Selon Hansmann (1985) les difficultés d'accès aux capitaux coopératives se traduisent notamment par une moins bonne diversification des capitaux, de sorte que les coopératives constituent des placements d'autant plus risqués. Il s'ensuit qu'elles d'autant plus fragiles sur le marché des capitaux et qu'elles sont donc fortement dépendantes des exigences de leurs investisseurs qui sont dans une position de force sur ce marché.

Ainsi, les investisseurs externes disposent d'une position affaiblie dans les coopératives, de sorte que les coopératives sont peu attractives pour eux. L'essentiel de la littérature théorique

a consisté à expliquer cette position de faiblesse à partir d'un problème d'asymétrie d'information, plus précisément un problème de hold up que connaissent les entreprises, coopératives ou non : les investisseurs étant peu présents dans l'entreprise, ils ne peuvent pas s'assurer qu'ils bénéficient d'une juste part des bénéfices qui sont réalisés. La littérature distingue deux types de solutions institutionnelles complémentaires. La première, la plus développée, est interne à l'entreprise en faisant des investisseurs les « residual claimers » de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de rémunération garantie mais qu'ils ont le pouvoir de décider de l'affectation des bénéfices. La seconde est externe à l'entreprise et consiste à développer un ensemble d'institutions qui garantissent les droits des investisseurs.

1/ La théorie des contrats incomplets (Grossman et Hart, 1986 et Hart et Moore 1990) montre comment le problème du hold-up (Klein et alii, 1978) peut limiter l'attractivité des coopératives sur le marché des capitaux. Klein et alii avaient déjà conclu que le problème du hold up peut être solutionné par l'intégration des contractants dans une même organisation, c'est-à-dire sortir d'un rapport contractuel ponctuel pour entrer dans une relation organisationnelle (ou contractuelle de long terme puisque nombre de ces auteurs considèrent que la firme est un nœud de contrats). Il reste cependant à déterminer les droits de l'ensemble des parties prenantes au sein de l'organisation : la distribution du pouvoir dépend du choix de la structure de gouvernance (Grossman et Hart, 1986). Dans un environnement complexe et contingent, la loi et le contrat ne peuvent prévoir ex ante tous les événements. Ainsi, il y a une indétermination ex post sur l'affectation des résultats qui laisse la possibilité aux contractants d'avoir un comportement opportuniste qui consiste à renégocier leur contrat pour s'approprier une plus grande part du surplus. Les individus avec le plus de pouvoir peuvent réaliser un hold-up sur la partie des résultats de l'entreprise non affectée a priori. Dans la mesure où le développement du salariat a conduit à développer une rémunération fixe des travailleurs et où les clients et fournisseurs n'ont aucun droit de propriété dans les entreprises à actionnariat, ce problème du hold up a essentiellement été analysé dans la littérature économique à propos des investisseurs en capital (Hendrikse, Veerman, 2001a). Par ailleurs, leur engagement dans l'entreprise est particulièrement sensible aux conditions qui leur sont faites tant la mobilité des capitaux est importante. Ces investisseurs considèrent qu'il y a un risque qu'ils ne bénéficient que partiellement des résultats de l'entreprise. S'ils n'ont pas la garantie qu'ils pourront s'approprier ces résultats, alors ils préfèrent ne pas investir. En raison de l'asymétrie d'information due au fait que les dirigeants ont une meilleure connaissance de l'activité de par leur temps de travail alloué dans l'entreprise, le risque est en effet réel. Ainsi,

le problème est résolu dans la littérature en considérant que ce sont les investisseurs qui doivent avoir les droits résiduels. Dans la réalité, les actionnaires ont en effet bénéficié d'une légitimité croissante dans l'entreprise à partir des années 1980. Ainsi, ce droit à choisir les usages indéterminés d'un actif économique a été socialement validé.

Or, par définition, cette solution institutionnelle n'est pas accessible aux coopératives puisque les propriétaires sont les membres, caractérisés par une double qualité d'investisseurs et d'usager ou fournisseur ou travailleur. L'application de la théorie des contrats incomplets aux coopératives conduit donc nécessairement à constater que les coopératives sont déficientes dans leur capacité à corriger le risque de hold up, désincitatif pour les investisseurs. Analysant le cas des coopératives agricoles de commercialisation dans ce cadre théorique, Hendrikse et Veerman (2001a) concluent que ces dernières tendent à sous-investir par rapport aux entreprises à actionnariat. Plus encore, leur modèle fait l'hypothèse qu'il n'y a qu'un seul investisseur et un seul agriculteur (ou un agent représentatif). Or ceci est tenable pour les entreprises à actionnariat puisque le pouvoir est régi par la règle simple et univoque de la proportionnalité au capital détenu. Mais c'est loin d'être le cas en coopératives, caractérisées par le pluralisme des objectifs (1.2.), de sorte que le résultat de sous-investissement devrait être encore plus important. Ainsi, les investisseurs extérieurs sont conduits à refuser d'investir dans les coopératives ou bien à exiger un niveau supérieur de rémunération pour pallier leur absence de droit de contrôle (Hendrikse, Veerman, 2001b). Ils considèrent que ce désavantage a poussé un nombre croissant de coopératives à abandonner certaines de leurs spécificités en matière d'accès au capital, facilitant la rémunération et la libre cession de parts coopératives (coopératives dites de nouvelle génération, Cook 1995, Royer 1999), dans un contexte où le niveau d'investissement dans l'agro-industrie est croissant (Fulton, Hueth, 2009). Selon Hendrikse et Veerman (2001b), la faible attractivité des coopératives « constitue une sérieuse menace pour la survie des coopératives de commercialisation dans un marché où les investissements requis dans les processus de transformation sont de plus en plus élevés »<sup>61</sup>. Plus généralement, les coopératives agricoles ont joué un rôle important lorsque la production était inférieure à la demande, mais elles ne seraient plus nécessaires aujourd'hui (Hendrikse, Veerman, 2001b). De même, l'idée défendue dans le secteur bancaire (Rasmusen, 1988) est que les coopératives ne sont viables et utiles que dans des périodes de sous-développement des marchés, mais sont conduites à disparaître ensuite.

Ces auteurs constatent et défendent que de nombreuses coopératives se rapprochent du

---

61 je traduis de l'anglais

modèle des entreprises à actionnariat en limitant le principe un homme, une voix, en accroissant la sélection des membres et en différenciant leur traitement. En effet, le constat d'un moins bon accès au capital et aux instruments d'incitation semble déboucher automatiquement sur la nécessité pour les coopératives de se rapprocher du modèle des entreprises à actionnariat pour combler leurs déficiences, comme s'il y avait un unique ensemble de solutions efficaces. Or, ces solutions préconisées sont faites à partir d'analyses partielles (concentrées sur des questions particulières telles que l'accès au capital et l'incitation des travailleurs), de sorte qu'elles ne prennent pas en compte l'équilibre global de la structure coopérative. Ce qui apparaît comme un désavantage dans une analyse partielle, peut apparaître comme la source d'avantages comparatifs dans une analyse basée sur les principes de sens vécu et de stabilité. Ici, on peut proposer une lecture différente du problème de hold up, moins concentrée sur le niveau d'investissement mais sur les préférences des individus.

En coopérative, on peut dire que c'est le travail (dans le cas des coopératives de travail) ou les usagers et fournisseurs (dans le cadre des coopératives d'achat et de commercialisation) qui louent le capital plutôt que l'inverse. Ainsi, les capitaux peuvent se voir attribuer ex ante une rémunération fixe tandis que ce sont les membres de la coopérative qui supportent le risque. Dans le cas des coopératives d'achat et de commercialisation, les principe de la ristourne et du rappel de cotisations permettent d'équilibrer ex post la situation économique en fonction des résultats. Dans les coopératives de travailleurs, certaines ont choisi un système d'avance plutôt que de salaire (c'est le cas du complexe de Mondragon, Prades 2006), tandis que certaines SCOP sollicitent ponctuellement leurs salariés pour recapitaliser l'entreprise, baisser leurs salaires et ont fortement développé la participation aux bénéfices. Dans la solution des entreprises à actionnariat, les investisseurs ont le pouvoir résiduel mais pas la sécurité. Dans la solution des coopératives, les investisseurs ont la sécurité mais pas le pouvoir résiduel. On retrouve un résultat similaire chez Chaddad et Cook (2004) : en coopérative (capital variable), il y a l'assurance (sécurité) de se faire racheter sa part au nominal mais pas le pouvoir de la vendre librement, tandis qu'en entreprise à actionnariat, les actionnaires ont le pouvoir de revendre librement mais pas l'assurance de se faire racheter la part par l'entreprise (capital fixe). Il est donc préférable de lire le problème comme un arbitrage entre sécurité et pouvoir plutôt que comme un problème de hold-up. Or, la sécurité et la stabilité peuvent être sources d'efficience.

2/ Il existe une autre voie institutionnelle qui permet de compenser l'asymétrie d'informations

dont sont victimes les investisseurs externes : il s'agit d'un système d'information adapté aux besoins des investisseurs. Toutefois, ce système n'est pas adapté au cas des coopératives. En effet, selon Fama et Jensen (1983), les investisseurs en coopératives disposent de mauvais indicateurs faute d'un marché libre des parts sociales dans lequel seraient créés des « prix d'actions, signaux visibles qui résument les implications des décisions internes sur la valeur actuelle et future de l'entreprise ». Par ailleurs, la consécration du pouvoir des actionnaires sur celui des dirigeants dans les années 1980 (Aglietta, Reberlioux, 2004) a permis d'imposer aux entreprises de rendre compte de leurs activités à travers une série d'indicateurs constituant un système de comptabilité adapté à leurs préoccupations et l'émergence de la profession d'analyste financier et d'organisations telles que les fonds mutuels qui permettent aux actionnaires non compétents d'être représentés de manière professionnelle. L'ensemble de ce système informationnel dote les investisseurs d'un pouvoir sur les entreprises qu'ils financent. Mais ce système n'étant pas adapté aux spécificités des coopératives, de sorte que les investisseurs y restent particulièrement menacés par le risque de hold up et peu incités à participer aux coopératives.

En outre, ce système informationnel a consacré un équilibre macro-économique accordant des droits importants aux porteurs de capitaux et garantissant la forte mobilité de ces derniers, de sorte que la solution coopérative devient d'autant plus défavorable. Dans un environnement dominé par les entreprises à actionnariat et donc par la norme de mobilité des capitaux soutenue par des règles comptables qui protègent les investisseurs, les droits de ces derniers ont été renforcés et les coopératives se trouvent en position défavorable pour attirer les investisseurs puisque leur avantage comparatif de sécurité de la rémunération perd de son intérêt. Dans ce contexte, les investisseurs sont plus mobiles que les travailleurs et les fournisseurs et clients, de sorte qu'ils peuvent plus facilement brandir la menace de ne s'offrir qu'aux entreprises dans lesquels ils auront le pouvoir de s'approprier une part importante des bénéfices ou bien de pousser l'entreprise à maximiser une valeur financière. L'entreprise à actionnariat consacre donc la domination d'une catégorie de parties prenantes, bien que cette solution institutionnelle ne soit pas la seule possible.

Certes, les coopératives peuvent avoir un recours important à l'auto-financement grâce au principe de la lucrativité limitée qui maintient dans l'entreprise un niveau important des bénéfices. Toutefois, ce niveau de financement ne suffit pas pour compenser la faible attractivité. Les coopératives de travailleurs en France dans les secteurs de la construction, de l'impression et des services intellectuels sont moins intensives en capital que les moyennes

sectorielles (Defourny, 1990) et Julia et Alonso (1994) montrent que les coopératives agricoles espagnoles sont caractérisées par un faible niveau de fonds propres. Selon, Van Dijk et Poppe (1992) cités par Hendrikse et Veerman (2001b), la croissance des capitaux internes dans les coopératives de commercialisation est inférieure à la croissance des marchés dans lesquels elles sont présentes. Les capitaux ne peuvent jamais s'accumuler en interne aussi rapidement qu'en passant par le marché des capitaux. De plus, ces décisions d'ordre financier sont toujours moins rapides à prendre en raison du principe de double qualité. D'une part, les sociétaires connaissent un double risque puisqu'ils ont deux fonctions dans la coopérative, de sorte qu'ils peuvent perdre sur deux tableaux à la fois, alors que la théorie recommande une diversification des risques<sup>62</sup>. D'autre part, le principe de double qualité implique également que les décisions d'investisseur sont indissociablement liées aux décisions de travailleur, d'usager ou de travailleur, selon le type de coopérative. Fulton et alii (1995) à propos des coopératives agricoles et Furlough (1990) à propos des coopératives de consommateurs identifient notamment le conflit entre le niveau de la ristourne<sup>63</sup> reversée et le niveau d'auto-financement qui en résulte. Il s'ensuit notamment que les décisions d'investisseur sont peu flexibles. Or, la liquidité des actions est un élément important de sécurité et d'optimisation pour les actionnaires. En coopérative, ces rigidités ne permettent pas aux membres de se constituer un portefeuille optimal qui maximise l'investissement.

Mais dans un référentiel constitué des principes de stabilité et de sens vécu, ce handicap peut en fait être considéré comme un avantage. Par exemple, alors que de nombreuses fusions et acquisitions semblent plutôt obéir à une recherche de puissance qu'à une stratégie susceptible de déboucher sur des synergies et une amélioration du niveau d'efficacité (Lordon, 2002), ce frein pour la mobilisation peut obliger les coopératives à sélectionner avec la plus grande attention les stratégies de croissance externe, comme c'est le cas pour le complexe coopératif de Mondragon (Whyte, 1991). De même, les difficultés d'accès aux capitaux peuvent éviter de s'emballer pour de nouveaux investissements technologiques qui ne seraient pas encore au point ou qui n'amélioreraient pas significativement l'efficacité. La réversibilité des choix technologiques dans les entreprises est difficilement compatible avec la volatilité des modes sur les marchés. Le handicap apparent des coopératives peut donc être considéré comme un garde-fou de la stabilité nécessaire à une stratégie cohérente de long terme.

---

62 Il s'agit ici du problème dit du portefeuille (Jensen 1972 pour les coopératives d'usagers ; Meade 1972, p.420 et Jensen et Meckling 1979 pour les coopératives de travailleurs)

63 Redistribution individuelle d'une partie des bénéfices proportionnellement à l'activité des membres avec leur coopérative.

### 2.2.2. marché du travail

L'impact direct des règles coopératives sur l'attractivité des coopératives sur le marché du travail est moins essentiel, toutefois il n'est pas négligeable. Tout d'abord on peut identifier un désavantage sur le marché des hauts dirigeants. En effet, un nombre croissant d'entreprises à actionnariat se distinguent sur le marché du travail qualifié en accordant des actions dans des conditions avantageuses, essentiellement pour les hauts dirigeants. Or, les coopératives sont évidemment désavantagées à ce niveau. De plus, selon Fama (1980) le dynamisme du marché du travail des dirigeants constitue un mécanisme d'incitation pour les dirigeants en place. Ensuite, en raison de leur faible capacité à contrôler les dirigeants (3.1.), les administrateurs sont eux-mêmes réticents à intégrer dans leurs coopératives des dirigeants hautement qualifiés qui risqueraient d'acquérir une autonomie trop importante. Enfin, la lucrativité limitée des capitaux participe d'une culture plus générale de limitation des rémunérations individuelles. C'est notamment connu pour les coopératives de travailleurs, parmi lesquelles certaines en font un objectif politique délibéré. Par exemple, selon Lasne (2002), les salaires les plus bas de la SCOP ATGT (association des techniciens géomètres et topographes) sont de 10 à 40% plus élevés que la concurrence alors qu'ils sont de 15% inférieurs pour les responsables et on retrouve un résultat similaire dans le complexe coopératif de Mondragon (Prades, 2006). Mais c'est également le cas dans les coopératives d'usagers et de fournisseurs. Un entretien avec un membre du Groupement National de la Coopération<sup>64</sup> a permis de confirmer qu'il existe une culture de la tempérance de sorte qu'un grand nombre de dirigeants de coopératives limitent les manifestations ostensibles de richesse à la fois dans leur train de vie et dans l'aspect extérieur des sièges sociaux.

Il est donc difficile pour les coopératives d'attirer rapidement les compétences nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles décisions. Les caractéristiques des coopératives induisent un biais de sélection en faveur des travailleurs les moins experts et les moins réactifs (chapitre suivant). Cette moindre attractivité pour les salariés se traduit par une plus grande stabilité de ces derniers. En effet, la coopérative est difficilement en mesure d'attirer les salariés les plus demandés donc les plus mobiles, donc les salariés qui la constituent sont peu mobiles. Ceci peut expliquer que les salariés des coopératives et mutuelles sont plus satisfaits de l'articulation de leur temps de travail avec leur vie familiale que leurs homologues des entreprises à actionnariat et du secteur public (Maisonnasse et alii, 2010: 66). La stabilité permet d'affiner l'articulation entre les temps privés et les temps professionnels, ce qui peut

64 28 avril 2010, président du directoire de Coop Atlantique.

être lu comme une moins grande étanchéité des coopératives vis-à-vis de l'environnement extérieur. Dans ce cas, la prise en compte des externalités constitue un avantage comparatif pour les coopératives puisque la satisfaction des salariés peut se répercuter sur leur efficience.

### **2.2.3. Marché des biens et services : clients et fournisseurs**

Les coopératives sont donc faiblement attractives pour les investisseurs (marché des capitaux, cf 2.2.1.) et pour les travailleurs les plus qualifiés (marché du travail, cf 2.2.2. et chapitre 5). Il en est de même pour les clients et fournisseurs les plus rentables (marchés des biens et services) : en raison de la gestion égalitaire des sociétaires, les coopératives sont difficilement en mesure de procurer un traitement personnalisé. Les coopératives sont donc confrontées à un problème de fuite des meilleurs clients et fournisseurs qui peuvent obtenir de meilleures conditions de traitement auprès de la concurrence. Le problème a été beaucoup étudié pour le secteur de l'assurance. Alors que les techniques statistiques d'identification des assurés plus ou moins risqués se sont fortement développées, permettant aux assureurs de proposer des contrats au moindre coût aux clients qui présentent les profils les moins risqués, les mutuelles d'assurance dommage et santé, peu discriminantes voient partir à la concurrence les clients les moins risqués et se retrouvent avec des clients plus risqués. Dans les coopératives agricoles, les fournisseurs tendent à garder la meilleure qualité pour la concurrence voire à quitter la coopérative s'ils considèrent qu'ils peuvent bénéficier de conditions nettement avantageuses auprès des concurrents. De même, les banques coopératives sont difficilement en mesure d'attirer les clients les plus aisés. Faute de pouvoir sélectionner ou discriminer les meilleurs membres (2.1.1.), les coopératives tendent à devenir moins attractive pour ces derniers. En effet, la coopérative se retrouve obligée de leur faire porter une partie du surcoût lié aux fournisseurs et usagers les moins rentables. Ceci a été notamment développé pour les coopératives dans le secteur des assurances. Selon Rothschild et Stiglitz (1976, 1997), les contrats d'assurance sont optimaux lorsqu'ils sont fortement individualisés, c'est-à-dire adaptés aux spécificités de chacun, à l'encontre de ce que les règles coopératives permettent de faire, de sorte qu'elles risquent de proposer des contrats avec surcoûts pour les individus qui présentent les risques d'accidents ou de santé les plus faibles. D'après Mauroy (1996), les mutuelles tendent à banaliser leur offre de contrats, mais qu'elles restent en retard sur la possibilité d'utiliser des méthodes modernes de sélection des risques. Il existe donc un risque adverse que les mutuelles se retrouvent avec tous les mauvais risques tandis que les bons



risques sont attirés par de meilleures offres de la concurrence établies grâce à une plus forte sélection.

Fulton et Hueth (2009) montrent que dans les coopératives pluri-activités, il existe une tendance à sous-payer les agriculteurs des secteurs à plus forte plus-value pour mieux payer les autres. Il s'ensuit une moindre attractivité des coopératives pour les agriculteurs des secteurs à plus forte plus-value et de mauvaises incitations pour les autres, qui ne voient pas venir la dégradation de leur environnement et prennent donc des décisions inappropriées. Cette difficulté à sélectionner les membres est une contrainte que certaines coopératives tentent de contourner afin de développer une meilleure attractivité pour les clients les plus rentables. Parmi les coopératives de nouvelle génération (Cook, 1995), c'est-à-dire des coopératives qui se rapprochent du modèle de l'entreprise à actionnariat en abandonnant certaines de leurs caractéristiques, nombreuses sont celles qui reviennent sur le traitement uniforme des membres (Zwanenberg et al, 1992), témoignant a contrario du poids que cela représente pour les coopératives traditionnelles. De même, la réticence des coopératives à l'endroit de l'introduction de nouveaux produits et de nouvelles technologies (paragraphe 3.2.) fait qu'elles sont moins présentes sur les segments d'activités à plus forte valeur ajoutée attirant les clients les plus rentables.

La plus grande stabilité des sociétaires clients et fournisseurs peut se traduire par une meilleure connaissance par la coopérative du vécu de ces derniers (renforcée par la stabilité des salariés), mais ceci ne peut constituer un argument commercial pour attirer de nouveaux membres, car c'est quelque chose qui s'acquiert avec le temps et dont un nouveau client ne bénéficierait pas directement.

Le sous-développement des coopératives (le fait qu'elles restent minoritaires dans l'économie, présentes dans quelques secteurs seulement) peut notamment s'expliquer par la faible capacité des coopératives à être attractive sur les marchés. Mais plus généralement, la solution institutionnelle coopérative est elle-même peu attractive. Selon Kalmi (2007) l'étude des coopératives dans les ouvrages d'économie en Finlande a progressivement disparu tout au long du 20ème siècle. Il considère que cela est dû à l'emprise croissante d'un cadre néo-classique et néo-institutionnel inadapté à la compréhension des coopératives, les organismes d'enseignement privilégiant des solutions formalisées universelles plutôt que des solutions locales, plus sensibles au contexte. La grande plasticité des coopératives, leur porosité au milieu environnant les rendent difficiles à modéliser, à en faire une solution systématiquement applicable quel que soit le contexte. L'outil coopératif est donc moins intéressant pour les

experts, qui sont précisément amenés à mobiliser des méthodes universelles dans une grande diversité de contextes. Le poids du sens vécu est tel que le modèle coopératif n'est pas une solution prête à l'emploi. Prades (2006) identifie des ingrédients communs aux expériences coopératives réussies, mais ces ingrédients ne permettent pas de passer à un modèle, tant les coopératives se lovent dans des histoires et géographies particulières qui varient considérablement avec le vécu des membres, de sorte qu'il est difficile de séparer ce qui relèverait des scories locales de ce qui constituerait le squelette essentiel.

### ***3. Déficiences dans le contrôle des travailleurs et des dirigeants : plus de confiance et de sens vécu***

Les coopératives connaissent un processus de décision lent (1) et elles peinent à les mettre en œuvre en raison d'un accès difficile aux ressources sur les marchés (2). De plus, une fois que les conditions d'application des décisions sont réunies, la capacité des décideurs de contrôler que l'application est conforme à ce qui a été décidé est également faible : le défaut de réactivité se conjugue à un défaut d'expertise. D'une part, les administrateurs disposent de peu de capacités de contrôler les dirigeants (3.2.). D'autre part, les techniques d'optimisation sont peu développées en coopératives (3.3.). Cette approche négative des coopératives doit cependant être inversée car elle est paradoxalement source d'une moindre fermeture institutionnelle (3.1.).

#### ***3.1. Moins d'optimisation, moins de fermeture institutionnelle à l'environnement***

L'idéologie dominante fait de l'entreprise une machine à produire des externalités négatives et cela provient notamment de la capacité des entreprises à focaliser les efforts sur des indicateurs préalablement définis. Dans les entreprises cotées, ceci est facilité par la domination des objectifs financiers sur les autres objectifs<sup>65</sup>. Mais, plus généralement, l'étendue des externalités potentielles est telle qu'il est illusoire d'espérer en couvrir la totalité par la définition et la maximisation d'indicateurs complémentaires susceptibles de permettre

---

<sup>65</sup> Il y avait bien sûr déjà production d'externalités avant la financiarisation des entreprises, mais ce phénomène favorise un accroissement de la quantité d'externalités négatives produites en renforçant la clarté des frontières entre ce qui relèverait de l'entreprise et ce qui n'en relèverait pas.

un traitement optimisé de ces dimensions. Notamment, seules les dimensions du réel dont les acteurs sont conscients peuvent faire l'objet d'indicateurs complémentaires. Or, la plupart des dimensions du réel restent tacites tant que leur éventuelle dégradation, conséquence possible du fait qu'elles aient été ignorées, révèle leur importance : c'est quand elles commencent à manquer qu'on découvre leur utilité. De ce point de vue, l'économie est bien la science de la rareté : on ne se préoccupe que de ce qui est rare où l'est devenu. Ainsi, ce n'est qu'une fois suffisamment dégradées que les dimensions du réel initialement considérées comme suffisamment extérieures à l'entreprise peuvent faire l'objet d'indicateurs quantifiés et être portées par ce biais à la connaissance des actionnaires et autres parties prenantes de l'entreprise. Mais ces indicateurs sont loin d'avoir la puissance des indicateurs financiers : ces derniers étant plus faciles à quantifier (en raison du fort développement des marchés financiers), les indicateurs secondaires restent dominés.

De ce point de vue, la moindre capacité des coopératives à concentrer les efforts sur des indicateurs précisément définis peut être considérée comme un garde-fou d'une moindre fermeture institutionnelle de la coopérative à son environnement. Par exemple, les comités d'engagements des caisses locales des banques coopératives permettent d'intégrer des dimensions non techniques dans les dossiers : la connaissance du contexte voire de la personne permet d'apprécier avec plus de précision les risques pris dans l'accord d'un crédit. Ceci est une source de limitation des contentieux<sup>66</sup>. Autre illustration, les salariés des entreprises coopératives restreignent moins leurs relations socio-économiques aux personnes qui relèvent strictement de leur champ professionnel<sup>67</sup> que ce n'est le cas chez leurs homologues des entreprises privées et publiques (Borzaga et Tortia, 2006: 235). Ceci témoigne d'une culture coopérative plus favorable à des frontières floues, de sorte que la notion d'externalités y perd de sa pertinence. Les parties prenantes des coopératives se limitent à ce qui est professionnellement défini comme pertinent. De même, le moindre niveau d'expertise des parties prenantes des coopératives ne leur permet pas d'appliquer avec autant de force la maximisation de la valeur des indicateurs. Or, dans la mesure où ces indicateurs sont des réductions artificielles du réel, cette moindre capacité est salvatrice : elle permet au réel de continuer à s'exprimer. Le processus de décision des coopératives favorise donc l'expression de dimensions du réel qui se situeraient à l'extérieur du champ cognitif dans une entreprise à actionnariat, ce qui vient renforcer le volume des données considérées comme internes et, à l'inverse, réduire le volume des données artificiellement rejetées dans un

---

66 Entretien avec ancien administrateur fédéral du Crédit Mutuel Midi Atlantique le 29 avril 2010.

67 « only job available »

extérieur. La moindre capacité des coopératives à recourir à un niveau élevé d'expertise se traduit notamment par une moindre capacité à définir précisément un objectif et à s'y tenir strictement. Il s'ensuit que les coopératives sont moins fermées à ce qui peut advenir pendant la période intermédiaire entre la définition des objectifs et la mise en œuvre des moyens pour les atteindre. La frontière entre ce qui est déclaré pertinent pour l'objet de la coopérative et ce qui ne l'est pas n'est pas tracée nettement, de sorte que les coopératives sont plus à même d'intégrer des problématiques non prévues à l'avance.

### **3.2. Faible contrôle par les administrateurs**

Tout d'abord, le manque de précision des objectifs constaté au paragraphe 1.1. constitue un obstacle à la définition d'indicateurs dont il serait possible de contrôler quantitativement l'évolution (3.1.1.). Ensuite, le flou autour des droits de propriété induit des conflits de légitimité qui font que les décisions prises par des individus ne le sont pas avec autant de vigueur que lorsque les dirigeants sont considérés comme des agents des actionnaires (3.1.2.). Enfin, les administrateurs n'ont pas accès aux principaux outils d'incitation et de contrôle qui ont été développés à partir de la sphère financière et permettant d'aligner les intérêts des dirigeants sur les leurs (3.1.3.).

#### **3.2.1. Obstacles au développement d'une logique d'évaluation quantifiée**

Une entreprise à actionnariat s'engage à être évaluée régulièrement selon des critères fixés à l'avance en fonction des pratiques du marché des capitaux. En coopérative, il n'y a pas d'accord formel sur les critères d'évaluation, de sorte que l'évaluation de l'activité des dirigeants est plus difficile à réaliser. Par exemple, après des années de débats théoriques et empiriques, la littérature sur les coopératives bancaires ne parvient pas à un accord sur la manière de définir la fonction d'objectif de ces organisations (Davis, 2001), de même que la littérature sur les coopératives de travailleurs (Koman et Hadzi, 2007). Un tel problème était déjà noté au début des années 1980 avec le constat d'importants problèmes de mesure de l'efficacité des coopératives (Blümle et Dewarrat, 1983).

Selon Michelsen (1994), « si les coopératives sont jugées sur le profit, les résultats apparaissent souvent pauvres car une part des gains est distribuée selon d'autres modes que

dans une entreprise à actionnariat. Si les coopératives sont jugées seulement sur leur influence politique et sociale directe, les résultats sont encore pauvres car d'importants efforts sont consacrés au sein de l'organisation aux activités économiques dont les effets politiques et sociaux sont seulement indirects. Aucune de ces deux approches ne permet de saisir la totalité de la réalité des coopératives. Ainsi cette dualité est souvent perçue comme un paradoxe dans la littérature théorique »<sup>68</sup>. Par ailleurs, certains auteurs cités par Michelsen considèrent que les coopératives relèvent de la société civile. Or, selon Habermas, alors que l'État et le marché sont caractérisés par des rationalités stratégiques, la rationalité de la société civile est basée sur une rationalité communicationnelle construite à partir de l'éthique et du ressenti des acteurs. On est donc loin d'un modèle où un objectif ayant été défini ex ante, on peut évaluer ex post les résultats. Les objectifs se définissent en marchant (Michelsen 1994). Il s'ensuit une moindre culture du résultat et une plus grande difficulté à mesurer l'évolution des performances des coopératives.

La lucrativité limitée induit une faible proximité des coopératives vis-à-vis de la finance, de sorte que les coopératives ne « bénéficient » pas des normes issues de la finance pour contrôler les comportements de leurs dirigeants. Alors que les salariés ont en général été spécialement formés à leur fonction, ce n'est pas le cas des administrateurs, qui ont cette activité à titre secondaire et sont donc des amateurs non rationalisés de ce point de vue. Toutes les coopératives mettent en place des programmes de formation des administrateurs, mais qui restent très limités. Pour une part importante, il s'agit d'une initiation à la compréhension du secteur. Pour une autre part, il s'agit d'un apprentissage des fonctions d'administrateur, mais en général cela se limite à une ou deux journées de formation l'année de l'élection au poste d'administrateur. Ainsi, la fonction d'administrateur n'a pas fait l'objet d'une codification (une rationalisation).

Cette moindre rationalisation est comblée dans les entreprises à actionnariat par la possibilité pour les administrateurs de réduire leur analyse de l'entreprise à quelques indicateurs quantifiés et de bénéficier du soutien et des outils des professionnels de la finance, conduisant à une professionnalisation de la fonction d'administrateur dans ces entreprises. Cette professionnalisation est également favorisée par le fait que les administrateurs d'entreprises à actionnariat sont plus facilement administrateurs de plusieurs entreprises que ceux des entreprises coopératives, puisque les seconds sont nécessairement usagers en plus d'être actionnaires.

---

68 je traduis de l'anglais.

A contrario, l'étude des caisses régionales de Crédit Agricole qui ont recouru aux certificats coopératifs d'investissement (CCI) pour accéder au marché des capitaux permet de constater que dès que de tels outils sont introduits, la proximité avec les acteurs financiers augmente. Ainsi, ces caisses régionales ont confié l'animation de leurs titres à des sociétés spécialisées. Par exemple, Le Crédit Agricole de Loire-Atlantique a souscrit en 1995 auprès de la société Philippe de Portzamparc un contrat d'animation selon les règles de la Société de Bourse Française (rapport financier 2008), tandis que le Crédit Agricole Aquitaine travaillait avec Chevreux avant de procéder à l'annulation de ses CCI (source : rapport financier 2010).

Ajoutons que les coopératives ont peu recours à l'endettement (Črnigoj, Mramor, 2010 ; Babb et Boynton, 1981 ; Oustapassidis et alii 1998). Or, selon Williamson (1988) le financement par la dette incite plus à maximiser les bénéfices que le financement interne puisque la conséquence en terme de taux d'intérêt à payer se fait sentir concrètement par une sortie d'argent, tandis que les parts sociales sont de toutes façons à lucrativité limitée de sorte qu'on se préoccupe moins de leur rentabilité.

### **3.2.2. Conflits de légitimité**

La structure coopérative favorise l'émergence de conflits de légitimité de sorte qu'aucune partie prenante ne domine suffisamment les autres pour assurer un contrôle solide de l'activité. Les administrateurs ont la légitimité statutaire mais manquent de compétences. Par ailleurs, la légitimité des élus est censée pouvoir être remise en cause à chaque élection alors qu'un actionnaire dominant bénéficie d'un socle plus solide pour asseoir leur pouvoir. Plus encore, cette légitimité est faible tant la participation des sociétaires aux coopératives est faible (Caire 2010, Spear 2004). Ceci permet aux dirigeants d'acquérir une certaine autonomie. Ainsi ces derniers ont une légitimité technique. Cependant, ils n'ont pas de légitimité politique. Plus encore, lorsque les coopératives s'ouvrent à des apporteurs extérieurs de capitaux, ces derniers disposent d'une légitimité sociale – la croyance que les investisseurs de capitaux sont les propriétaires (Aglietta, Reberioux, 2004) – appuyée sur leur pouvoir d'exercer une pression via leur mobilité, bien que les coopératives ne leur reconnaissent en général aucun droit de vote. Ainsi, les rapports de pouvoir en coopérative sont flous de sorte qu'il est difficile de contrôler l'orientation des activités de la coopérative. Cet argument est largement développé par les auteurs néoclassiques et néo-institutionnalistes qui considèrent que les droits de propriété sont mal définis ou de manière vague (Vitaliano,

1983 puis Davis 2001 pour les coopératives bancaires : Cook 1995 pour les coopératives agricoles de commercialisation).

Fulton et Giannakas (2005) montrent que l'implication des usagers dans la coopérative n'est source d'efficience que si ces derniers ont un pouvoir suffisant de contrôle sur les dirigeants, ce qui revient à dire que la coopérative maximise le bien-être des membres. Dans ce cas, l'introduction de coopératives dans un secteur augmenterait le bien-être des membres mais aussi de l'ensemble des acteurs du secteur. Cependant, ils rappellent que l'essentiel de la littérature met précisément l'accent sur le fait que les administrateurs ne sont pas en mesure d'éviter que les dirigeants poursuivent d'autres objectifs que ceux des membres (Cook 1995; Fulton 1989; Sexton et Iskow 1993), d'où un désavantage comparatif pour les coopératives.

Cette moindre restriction de la parole légitime favorise la pluralité des points de vue. Par exemple, à propos des décisions stratégiques dans des caisses de crédit du mouvement coopératif Desjardins, Giroux (1992) montre comment la multiplicité des points de vue permet de développer une analyse plus complète de tous les aspects des questions étudiées. Plus généralement, la structure coopérative est favorable à une exploitation et une diffusion de l'information dans l'ensemble de l'entreprise (Turnbull, 2001).

### **3.2.3. Le moindre recours aux techniques de contrôle et d'incitation...**

Il existe une importante littérature qui met au passif des coopératives une incapacité à pousser les parties prenantes à optimiser leurs efforts faute d'outils adaptés. Or, le faible accès à ces outils peut au contraire être lu comme un garde-fou des relations de confiance qui sont créées sur la base de l'interconnaissance entre les parties prenantes stables des coopératives, comme cela est rappelé dans le paragraphe suivant.

Selon Mayers et alii (1997), les mutuelles ont un accès mauvais ou nul à certains instruments de contrôle des dirigeants dont bénéficient les entreprises à actionnariat : la rémunération incitative, la menace du rachat (les dirigeants ont intérêt à préserver leur réputation sur le marché du travail), un conseil d'administration qui peut intégrer des contrôleurs extérieurs (en coopérative, seuls les sociétaires sont au conseil d'administration), un marché du travail concurrentiel des dirigeants (les coopératives sont peu attractives sur ce marché), le contrôle par des agences de notation des entreprises à actionnariat. Les mutuelles les plus performantes sont celles qui ont fait une entorse au principe du conseil d'administration composé de sociétaires en intégrant des contrôleurs extérieurs.

Fama et Jensen (1983) déduisent de cette faiblesse du contrôle que les coopératives devraient se développer plutôt dans les activités dans lesquelles l'incertitude est moins forte. Cette hypothèse est confirmée empiriquement par les travaux de Mayers et Smith (1981, 1994) ainsi que de Lamm-Tenant et Stark (1993) dans le secteur de l'assurance : les mutuelles sont plus présentes dans les branches d'assurance où l'incertitude est moins forte. Cette conclusion est congruente avec le fait que les administrateurs tendent à freiner les stratégies de diversification initiée par les dirigeants vers des activités nouvelles. Notamment, plus le secteur d'activité est instable, moins la compréhension des administrateurs est possible et plus leur maintien de la confiance aux dirigeants nécessite un cheminement tempéré. Alors que le niveau de capital est moins élevé dans les coopératives que dans les entreprises à actionnariat (chapitre 4, 2.2.2), Defourny (1990) et Babb et Boynton (1981) montrent que l'utilisation du capital n'est pas optimisée : une unité de capital se traduit par une plus petite unité de chiffre d'affaires que ce n'est le cas pour les entreprises à actionnariat. Cela peut traduire une moindre tendance à développer des pratiques d'optimisation au sein des coopératives.

Selon Alchian et Demsetz (1972), le meilleur moyen de maximiser la productivité des travailleurs est de concentrer le risque sur un contrôleur, rémunéré en fonction des résultats de l'équipe qu'il dirige. Cela suppose une appropriation individuelle des profits par le contrôleur, ce qui est précisément en contradiction avec le partage des profits (et a fortiori avec le principe d'une propriété collective c'est-à-dire inappropriable individuellement). Ils en déduisent que les entreprises à profit partagé sont moins en mesure de pousser les travailleurs à maximiser leur productivité que les autres. Leur critique a été développée à l'encontre des coopératives de travailleurs, mais elle précédait une critique portant plus généralement sur l'ensemble des coopératives (Frech 1976) montrant que l'intéressement aux résultats par l'attribution d'actions est nécessairement non opérante dans les coopératives en raison de la lucrativité limitée. Par exemple, la démutualisation en Grande-Bretagne a permis aux dirigeants de mettre en place des systèmes de stock options particulièrement lucratifs (Spear, 2004). Par ailleurs, la technique d'intéressement aux résultats est également entravée dans la mesure où la lucrativité est limitée. La lucrativité limitée rend peu pertinent l'instrument de la maximisation des profits comme moyen de contrôle de l'organisation des activités de l'entreprise. La motivation des administrateurs de pousser dans le sens d'une optimisation des décisions est alors trop faible (Vitaliano 1983, Spear 2004). Ils peuvent se contenter d'une situation économiquement acceptable sans rechercher la maximisation car ils ne vivront que de manière indirecte les conséquences d'une décision optimale, à l'inverse d'un actionnaire,



qui est susceptible de s'approprier la différence entre la valeur réalisée et la valeur contractuellement due aux parties prenantes, soit par l'octroi de dividendes, soit par la revente de ses actions. Ainsi le manque de capacité de contrôle des dirigeants par les administrateurs ne permet pas de pousser ces derniers à maximiser leurs efforts et à concentrer leurs activités sur les fonctions pour lesquelles ils ont été nommés.

Notons que la solution institutionnelle développée par Alchian et Demsetz a un élevé de congruence avec la logique ensembliste identitaire, d'où sa forte domination dans les référentiels d'analyse. En effet, elle est constituée d'une division du travail entre exécutants et contrôleurs (séparation) et du principe de maximisation qui consiste à s'assurer que l'essentiel du temps de présence des travailleurs dans l'entreprise est consacré à la fonction pour laquelle ils ont été embauchés (réunion). Plus encore, l'efficacité de la firme est tout entière concentrée sur la maximisation du profit (principe de quantification qui est une forme forte de la séparation). Tout écart à la fonction est considéré comme de la perte de temps du point de vue du contrôleur, alors que cela peut être vécu par le travailleur comme une nécessité. Ainsi, afin d'éviter les risques de mauvaise volonté, le comportement des travailleurs tend à être strictement aligné sur un modèle rationnel censé décrire fidèlement la réalité de l'activité. Malgré quelques tentatives de critique, l'approche initiée par Alchian et Demsetz a bénéficié du fort développement de la théorie économique des droits de propriété. Cette dernière a marqué durablement l'économie des organisations, de sorte que la croyance selon laquelle les coopératives sont moins efficaces de ce point de vue reste bien ancrée.

Selon Williamson (Barredo, 2010), la hiérarchie de la firme capitaliste est la forme optimale d'organisation productive. D'une part, le contrôleur est capable d'évaluer la productivité de chaque travailleur individuellement au lieu que la pression par les pairs induise une norme moyenne. D'autre part, le droit de contrôler le travail est reconnu formellement par contrat, tandis qu'il est tacite dans un groupe de pairs. Là encore, on voit que la congruence à l'imaginaire dominant est considérée comme une règle incontournable d'efficacité. L'idée que la rémunération doit correspondre exactement à ce que chacun produit et que la définition écrite des tâches est seule garante de précision est en effet étroitement congruente à la logique ensembliste identitaire (en l'occurrence le schème de la réunion). Pour leur part, Jensen et Meckling (1976) affirment que les conflits d'agence peuvent être résolus grâce à une structure de propriété qui combine des insiders (personnes impliquées dans l'activité) et des outsiders (personnes extérieures à l'entreprise). En coopérative, le principe de la double qualité ne permet pas non plus de recourir à cette solution institutionnelle: ce principe exclut la

possibilité d'administrateurs extérieurs. Ce principe s'oppose également à la solution institutionnelle de Fama et Jensen (1983) : ces derniers considèrent que la supériorité des entreprises à actionnariat provient du fait que chaque individu est spécialisé sur une tâche et une seule. Notamment, une tâche est de diriger l'entreprise, une autre est de supporter les risques. Plus la spécialisation est poussée, plus les individus sont compétents car ils ont la connaissance et l'expérience dans leurs activités. Dans les coopératives, la fonction de supporter les risques est toujours associée à une autre fonction, de sorte qu'elle n'est pas prise en charge par les individus les plus compétents.

Cette littérature théorique est confirmée par quelques apports empiriques sur l'accès des coopératives aux innovations techniques. Les coopératives ont en effet tendance à intégrer avec retard les innovations de leurs secteurs d'activité, ce qui est en partie une conséquence de la lenteur avec les coopératives prennent des décisions et les mettent en œuvre. Ce point est analysé plus en détail dans le chapitre 6 : ce paragraphe est consacré au cas particulier des innovations qui ont un impact dans le contrôle et l'optimisation de la production des entreprises. Le faible niveau d'investissement, la faible position des coopératives sur le marché du travail ne permettant pas d'attirer les travailleurs les plus qualifiés (2.2.2. et chapitre 5) ainsi que la réticence des administrateurs aux innovations (chapitre 5) induisent que les coopératives ne disposent pas des techniques et technologies les plus modernes et qui entrent dans les pratiques d'optimisation. En outre, étant donné le processus de cooptation (1.2.5), les sociétaires les plus jeunes sont également sous-représentés parmi les administrateurs. Il faut le temps de se faire connaître. Or, les plus jeunes, récemment sortis des études, sont plus au courant des nouvelles technologies du secteur. De plus, les coopératives tendent à privilégier les compétences internes (chapitre 5, paragraphe sur la stabilité de l'emploi), plutôt qu'à recruter des spécialistes de l'extérieur. Il s'ensuit un désavantage des coopératifs dans l'intégration rapide de nouvelles technologies, ce qui peut se traduire par une déficience dans le contrôle et l'optimisation de la mise en œuvre des décisions. Par exemple, « les coopératives [agricoles] avec des dirigeants bien payés, puissants et hautement qualifiés parviennent à mieux réduire leurs coûts » (Iliopoulos et Hendrikse, 2008)<sup>69</sup>. On constate également que l'histoire des coopératives de travailleurs est parsemée de crises internes dues à des erreurs internes faute de compétences suffisantes en gestion (Lasne 1998, 2002, 2007). Le constat est encore valable pour les coopératives d'habitation au Québec qui ont été nombreuses à pousser la gestion amateur aussi loin que

---

<sup>69</sup> je traduis de l'anglais.

possible jusqu'à connaître certaines crises profondes pour certaines (Beaudry et alii 2009, Lessard 2006, Gaudreault et alii 2004).

À partir d'une analyse des pratiques des conseillers bancaires de coopératives et d'entreprises à actionnariat dans les Pays de Loire, selon Abdesselam et alii (2002) les coopératives se caractérisent par un plus faible recours à des techniques bancaires d'analyse des ratios, privilégiant le contact direct et les échanges informels. Les coopératives laitières ont moins recours aux techniques marketing que leurs concurrentes à actionnariat (Oustapassidis et alii, 1998). Lors des 10èmes rencontres de la Fédération du commerce associé en 2011, la directrice de la fédération notait que les commerçants adhérents étaient en retard quant à l'introduction de nouvelles technologies (développement du commerce en ligne et utilisation des réseaux sociaux) : elle estimait que pour des nouvelles technologies nécessitant l'adhésion de tous les sociétaires, les coopératives tendaient à être « dans le deuxième train des innovations ». De même, dans un entretien<sup>70</sup>, confirmé par des propos tenus lors de diverses réunions internes à propos de l'introduction de nouvelles technologies comme les caisses automatiques et la reconnaissance vocale dans les entrepôts, le président du directoire de Coop Atlantique (coopérative de consommateurs de la grande distribution) notait que les coopératives sont rarement les pionnières dans l'introduction de ces innovations. À propos de l'introduction de la reconnaissance vocale, il notait par exemple lors de l'assemblée générale que « toute la grande distribution est déjà passée par ce outil ».

### **3.2.4. ... comme source de création de confiance et d'opportunisme**

Selon Casadesus-Masanell et Khanna (2003), alors que les coopératives sont une forme organisationnelle intrinsèquement moins efficace que les entreprises à actionnariat, leur viabilité n'est pas nécessairement en danger dans la mesure où elles favorisent l'émergence de relations de confiance qui sont susceptibles de devenir un avantage clé dans le monde contemporain, caractérisé par une montée de l'incertitude. D'après Borgen (2001) les coopératives, y compris les plus grandes d'entre elles, sont capables de mettre en œuvre des dispositifs efficaces de renforcement de l'identification des membres à leurs coopératives, ce qui se traduit par une place accrue de la confiance dans les relations inter-personnelles. En particulier, cette relation de confiance permet de faire l'économie de certains dispositifs de contrôle.

---

<sup>70</sup> entretien avec le président du directoire le 28 avril 2010.

Alors que la littérature conclue majoritairement aux défauts de contrôle que les sociétaires peuvent être systématiquement suspicieux à l'endroit de leurs dirigeants, on constate que c'est l'inverse qui se passe : le moindre contrôle génère plus de confiance. L'argumentaire classique est que les sociétaires ont peu de moyen de contrôle des dirigeants (voir 3.1.) de sorte qu'ils peuvent avoir des doutes sur l'utilisation faite par ces derniers de leurs investissements. Selon Pejovich (1979), cité par Vitaliano (1983) c'est une tendance naturelle des dirigeants de consommer des biens qui viennent augmenter leur confort sans augmenter la productivité. Pour d'autres, les dirigeants auront tendance à rechercher la sécurité de leur emploi (Eschenburg, 1971, cité par Vitaliano, 1983). Ainsi, les sociétaires risquent de ne bénéficier que partiellement des efforts qu'ils réalisent, ce qui ne les incite pas à investir. Or, on constate par exemple que les administrateurs sont peu sensibles à un contrôle rigoureux notamment basé sur l'analyse des résultats quantitatifs des dirigeants de leurs coopératives : lorsque de mauvais résultats sont réalisés, ils pardonnent facilement si ces dirigeants ont acquis une bonne réputation auprès d'eux (Hueth et Marcoul, 2009). La confiance et l'interconnaissance, c'est-à-dire la performance vécue, sont plus valorisées que la performance mesurée. Il y a ainsi un contrat implicite car non formalisable de bonne tenue de la coopérative (bonne organisation générale, vécu agréable) qui peut avoir plus de poids que le contrat explicite des objectifs quantifiés à atteindre. Comme tout ce qui est informel, de tels contrats ne peuvent exister que dans le cadre de relations durables permettant de saisir intuitivement ce qui n'est pas exprimé de manière formelle. Selon Tortia (2008), la démocratie interne est également génératrice de confiance : la structure coopérative génère un plus grand sentiment d'équité que les entreprises privées et publiques. Cela se traduit notamment par une moindre méfiance vis-à-vis des dirigeants et un plus grand bien-être général. Maisonnasse et alii (2010: 65) notent quant à eux une meilleure qualité du dialogue social dans les coopératives par rapport aux entreprises à actionnariat. Abdesselam et alii (2002) constatent de même que les chargés de clientèle de banques mutualistes ont moins recours à l'analyse financière et ont plus recours à des relations informelles basées sur la connaissance mutuelle<sup>71</sup>.

Enfin, la connaissance vécue permet aux parties prenantes d'avoir une vision globale de leur activité et ainsi d'y trouver du sens, ce qui est un élément essentiel de motivation. Il s'ensuit là encore qu'il est moins nécessaire de mettre en place de coûteux dispositifs de contrôle. Borzaga et Tortia (2006) montrent à propos des entreprises coopératives, publiques et privées dans le secteur social en Italie que la rémunération n'est pas un élément si déterminant de la

---

71 Plihon (1998) montre pour les coopératives bancaires en France que la taille moyenne des agences est de 11 salariés contre 21 pour les entreprises à actionnariat, ce qui va dans le sens d'une plus grande interconnaissance entre salariés ainsi que entre salariés et clients.

satisfaction et donc de la motivation des travailleurs, alors que l'importance des relations sociales (avec les collègues et avec les usagers) se révèle centrale, notamment dans les coopératives. Plus généralement, les coopératives sont plus capables de générer un niveau élevé de satisfaction pour leurs salariés. Ceci est confirmé sur des données françaises par Maisonnasse et alii (2010: 35).

En outre, la moindre rigueur formelle de contrôle des dirigeants peut être une source d'efficacité en ce qu'elle permet à ces derniers de fonctionner plus par tâtonnement en fonction des évolutions permanentes de l'environnement, c'est-à-dire de saisir des opportunités, plutôt que de suivre une logique de maximisation d'une fin préalablement définie. Loin de fonctionner comme une fonction de production régie par le principe de maximisation, la réalité de la firme est beaucoup plus complexe (chapitre 2, section 2) : « ce sont à la fois des principes et des choix, des objectifs et des contraintes, de l'ordre et du désordre, de l'efficacité et du gaspillage, de l'honnêteté et de la ruse » qui définissent la structure même de l'entreprise (Biondi, 2007: 241). Les notions de gaspillage et de désordre sont particulièrement importantes : la complexité fluctuante de l'environnement induit nécessairement de nombreuses approximations et erreurs qui font partie du quotidien des entreprises. Il n'est pas possible de comprendre la firme en considérant que son squelette obéirait à un système de prix, tout le reste n'étant que bruit au sens statistique. Ces « bruits » constituent la structure même de la firme, qui n'est donc pas réductible à la logique de maximisation portée par la lecture contractualiste de la firme. Ce principe de tâtonnement permet une marge discrétionnaire importante pour les dirigeants puisqu'il est difficile d'évaluer strictement la pertinence de leurs choix. Plus encore, il *nécessite* une marge discrétionnaire : l'environnement évoluant en permanence, seuls les individus les plus proches du terrain sont en mesure d'appréhender ces changements diffus.

#### **4. Le cas des coopératives de travailleurs**

Dans les coopératives de travailleurs, on retrouve largement cette idée que le fonctionnement entrepreneurial des coopératives est entravé par les contraintes statutaires qui les caractérisent, aboutissant à une situation sous-optimale entachée d'inefficiences. Les principaux auteurs ont montré que ces dernières recherchent moins la croissance que leurs concurrentes. Ward (1958), Vanek (1977), Meade (1972, 1974, 1979) considèrent que les

coopératives de travailleurs se distinguent des autres firmes parce qu'elles maximisent le revenu par travailleur et non le profit. Ils déduisent de cela que les coopératives recherchent moins la croissance que les autres. S'ils n'intègrent pas la contrainte de distribution dans leurs modèles, l'argument relève toujours de la lucrativité limitée, notamment parce qu'il revient pour ces auteurs à montrer que si le profit est partagé en un grand nombre d'acteurs, il est moins intéressant de rechercher sa maximisation par la croissance de l'entreprise.

Ward (1958) va jusqu'à considérer que l'augmentation de la demande peut induire une réduction de l'emploi dans une coopérative de travailleurs. « Si l'entreprise réagissait en augmentant sa production à partir d'une situation où elle fonctionne à la capacité de production, elle devrait recruter de nouveaux travailleurs dont la productivité marginale serait plus faible que ceux qui étaient déjà en poste, la part de la valeur ajoutée revenant à chaque travailleur diminuerait, induisant ainsi une réaction malthusienne de court terme, qui a parfois été appelé "l'effet Ward". On retrouve là la perversion de l'idée de coopérative déjà dénoncée par Gide: l'égoïsme des premiers arrivés trahit l'idéal de la coopération et si comme un moindre mal, la coopérative emploie du travail salarié, alors la coopérative se transforme en association de petits employeurs » (Alcouffe et alii, 2010). Selon Vanek, il suffit de considérer que l'entreprise produit plusieurs biens ou bien qu'elle agit dans un horizon de long terme pour que cet effet soit éliminé du modèle (Barreto, 2010). Cependant, il conserve l'idée que les coopératives recherchent moins la croissance que les entreprises à actionnariat<sup>72</sup>. Horvat (1981) considère pour sa part que si les coopératives distinguent le salaire et le profit, alors les coopératives ont le comportement que les entreprises à actionnariat. On peut considérer que les coopératives négocient ex ante un revenu qui devient une variable fixe et qu'ils maximisent alors le profit de la période (Barreto, 2010). Cela revient à nuancer le principe de la double qualité et donc à trouver le salut de la coopérative dans la correction d'une de ses caractéristiques fondatrices.

Meade (1974) développe un modèle dans lequel les coopératives de travailleur maximisent le revenu moyen par tête, tandis que les entreprises à actionnariat maximisent seulement le profit à salaire fixe. Il en déduit que face à une augmentation de la demande les entreprises à actionnariat ont plus intérêt à augmenter l'emploi qui ne coûte pas plus cher, tandis que dans les coopératives la croissance induira une augmentation globale de la rémunération des facteurs capital mais aussi travail, de sorte qu'il y a moins d'intérêt à répondre à une augmentation de la demande par un accroissement de l'emploi. Meade (1974, 1979) montre

---

<sup>72</sup> Précisons que Vanek déduit de cela une plus grande efficacité d'un système basé sur des coopératives car il y a moins de risque de voir se constituer des oligopoles qui éloigneraient d'une situation de concurrence pure et parfaite.

alors que l'on doit compenser cette déficience coopérative par un renforcement de la concurrence entre les entreprises coopératives en facilitant l'entrée de nouvelles firmes (coopératives ou non) dans les secteurs où les coopératives se développent. Alors que le mouvement coopératif défend l'intercoopération, c'est-à-dire l'extension des principes coopératifs entre les coopératives elles-mêmes, Meade considère que c'est en s'éloignant du modèle coopératif que l'on pourra tempérer cette déficience.

Enfin, Drèze considère que pour qu'un système économique basé sur des coopératives de travailleurs soit aussi efficace qu'un système économique basé sur des entreprises à actionnariat, il faut que les travailleurs soient rémunérés en fonction de « la somme pondérée des quantités des différents types de travail qu'il accomplit » (Drèze 1976, cité dans Alcouffe et alii, 2010). Cela revient à requérir un haut niveau de rationalisation/quantification de la coopérative. Or c'est précisément ce qui fait défaut dans les coopératives (chapitre 4). Ainsi, là encore le manque d'expertise des coopératives (capacité à rationaliser, formaliser) est stigmatisé par les auteurs, qui en déduisent une nécessaire inefficience au final. Pour leur part, Koman et Hadzi (2007) analysent un panel d'entreprises de l'ex-Yougoslavie : une partie d'entre elles sont passées sous le contrôle d'investisseurs extérieurs, tandis qu'une autre partie est restée sous le contrôle des travailleurs. Ils constatent que les premières ont un comportement plus réactif (offensif) que les dernières.

\* \*

\*

Quelles que soient les caractéristiques des sociétaires et des salariés (notamment l'adhésion aux principes de réactivité et d'expertise), la structure coopérative tempère le rythme du changement, ce qui est supposé une source d'inefficience par la plupart des auteurs. Or, sur la base d'un référentiel construit sur les principes de sens vécu et de stabilité, on constate que les conclusions d'inefficience sont dues à un exercice comparatif biaisé, puisque basé sur le postulat que les solutions favorisant le développement des principes de réactivité et d'expertise sont les plus efficaces et donc que les coopératives ont pour seul horizon crédible d'amender leurs règles pour permettre l'expression de ces principes. En attendant, ce moindre degré d'expertise et de réactivité des coopératives est confirmé par l'analyse des sociétaires et des salariés qui les constituent : non seulement la structure freine les velléités d'application de ces principes des acteurs, mais en plus la volonté des acteurs coopératifs d'appliquer ces principes est faible. D'une part, il existe un biais de sélection des coopératives en faveur des

sociétaires et des salariés les moins attachés aux principes d'expertise et de réactivité (chapitre 5). D'autre part, l'analyse des rapports entre dirigeants et administrateurs montre que les premiers sont plus soucieux que les seconds d'appliquer les principes d'expertise et de réactivité, de sorte que les seconds constituent des obstacles à cette volonté des premiers (chapitre 6).



## **Chapitre 5 – Biais d'attractivité des coopératives : des individus moins réactifs (plus stables) et moins experts (plus ouverts au sens vécu) (SC2)**

Le chapitre précédent a permis de montrer comment la structure coopérative oppose des résistances aux principes de réactivité et d'expertise. On en déduit ici que les individus les plus attachés à ces principes sont moins susceptibles d'avoir la volonté d'intégrer une coopérative que ce soit en tant que sociétaires (1) ou en tant que salariés (2). Mais le référentiel présenté dans la transition permet de donner une lecture positive de ce manque : la moindre réactivité peut se traduire par une plus grande stabilité et la moindre expertise par une plus grande place réservée au sens vécu. La structure coopérative favorise une stabilité générale qui se traduit par la stabilité de tous les membres, sociétaires ou salariés. Cette stabilité générale favorise la constitution de l'entreprise coopérative comme collectif apprenant, construisant et transmettant une histoire riche avec une connaissance fine du contexte, essentielle à la régulation de la complexité d'une activité économique générant de nombreuses externalités dans son milieu (3). Le sens vécu permet de raffiner la brutalité de la frontière entre ce qui relève de l'entreprise et ce qui lui est extérieur, de mieux comprendre comment l'entreprise se love dans une histoire et une géographie particulières (Prades, 2006).

### ***1. La population des sociétaires***

La question est abordée ici mais elle sera plus fortement développée dans le chapitre suivant à propos des sociétaires-élus, c'est-à-dire les administrateurs. Les personnes les plus attachées à une croissance rapide peuvent se servir de la coopérative comme d'une rampe de lancement en permettant de bénéficier rapidement de conditions qui ont été acquises progressivement par les premiers sociétaires. Toutefois, elles tendent à s'en séparer rapidement, face aux pesanteurs d'ordre structurel et culturel<sup>73</sup>. Par exemple, Barraud-Didier et Henninger (2009) constatent que les plus gros exploitants agricoles ont tendance à quitter leurs coopératives car

---

<sup>73</sup> Koman et Hadzi (2007) montrent qu'il existe une forte inertie des comportements. Malgré la transformation de nombreuses coopératives en entreprises à actionnariat dans les années 1990, les différences de comportement entre coopératives conservées et coopératives transformées sont faibles, ce qui signifie que les principes coopératifs sont non seulement structurels mais aussi culturels.

ces dernières ne peuvent répondre qu'à des besoins relativement homogènes des petites et moyennes exploitations et non aux besoins spécifiques des plus grosses. Inversement, les services proposés par la coopérative perdent de l'intérêt pour les grosses exploitations qui ont atteint une taille suffisante pour être autonomes pour ces services. Bhuyan (2007) montre également que les membres les plus gros sont plus susceptibles de quitter la coopérative. Ce résultat est également atteint par Kyriakopoulos et alii (2004). Ce principe explique également les difficultés de nombreuses coopératives de second niveau dans la banque (Allemagne) et dans le commerce (France, Autriche) : les plus grosses coopératives ont développé leurs propres services en interne plutôt que de recourir aux services fédéraux (c'est-à-dire des coopératives de coopératives) afin de ne pas voir leur performance grevée par les difficultés des plus petites coopératives. Sur le même principe, les mutuelles d'assurance peinent à conserver les meilleurs assurés, attirés par les offres des entreprises concurrentes qui peuvent plus facilement sélectionner les membres en fonction de leurs caractéristiques (paragraphe 2.3. du chapitre précédent). Barros (2005) constate la difficulté des coopératives à attirer des sociétaires et donc des administrateurs qualifiés. Il considère que le seul moyen d'améliorer l'attractivité serait de contourner les règles coopératives en changeant le système de rémunération des administrateurs ou en renforçant considérablement leur formation interne et en professionnalisant leurs fonctions.

Cette stabilité des sociétaires constitue un garde-fou du sens vécu pour les coopératives. En effet, celles-ci sont fortement structurées par des normes tacites, liées à l'histoire propre du collectif. Hansmann (1996) en déduit que les coopératives supportent mal le changement rapide, qui ne permet pas la reproduction de ces normes, par opposition aux normes formalisées qui sont aisément transférables. Ainsi, tout changement trop rapide s'accompagne d'une perte irrécouvrable de connaissances. Or, non seulement les sociétaires sont relativement stables, mais cette stabilité semble culturelle, puisqu'on la retrouve également dans la population des salariés.

## ***2. La population des salariés***

La coopérative est peu attractive pour les personnes attirées par une carrière rapide. On devrait donc constater que les salariés des coopératives sont moins mobiles (2.1.) et moins experts (2.2.) que ceux des entreprises concurrentes. Cette hypothèse est d'autant plus vraisemblable que les administrateurs eux-mêmes ont tendance à nommer des dirigeants qui

leur ressemblent c'est-à-dire qui ne sont pas nécessairement attachés à la capacité de réactivité et ont un degré de qualification inférieur à la moyenne, afin d'éviter de perdre le contrôle sur les dirigeants embauchés (voir chapitre 6, paragraphe 3). Cette thématique a fait l'objet de peu de travaux. L'Enquête Emploi 2007 de l'INSEE) permet de travailler sur cette hypothèse.

L'Enquête Emploi de l'INSEE est réalisée en continu : les individus de 38000 logements sont interrogés 6 trimestres consécutifs et l'échantillon est renouvelé par sixième chaque trimestre. Ainsi, sur une année donnée, les habitants de 62000 logements sont interrogés<sup>74</sup>. Toutes les personnes de plus de 15 ans étant interrogées, le fichier comprend 108000 individus pour l'année 2007. Parmi ces individus, 46% sont inactifs, 4,5% sont au chômage et 48,9% sont occupés. Sur les 53146 actifs occupés, 780 travaillent dans une coopérative<sup>75</sup>, soit 1,5% du total des emplois et 2,7% de l'emploi concurrentiel, ce qui est dans le même ordre de grandeur que le poids de 1,8% mesuré par l'INSEE pour les coopératives et mutuelles du secteur concurrentiel hors agriculture<sup>76</sup> et le poids de 2,3% mesuré par Recherches et Solidarités sur les coopératives et mutuelles sur l'ensemble du secteur concurrentiel (Recherches et Solidarités, 2007). La répartition sectorielle de l'échantillon est également conforme à la répartition réelle. En l'occurrence, la présence des coopératives est très inégale selon les secteurs. 80% des emplois sont répartis dans trois secteurs sur les 16 qui constituent la nomenclature d'activités française (NAF) en 16 catégories : dans cette enquête, 56,9% des emplois sont dans la finance et l'assurance (59,3% selon l'INSEE<sup>77</sup>), 15,9% dans le commerce (14,3% selon l'INSEE) et 6,3% dans l'industrie agro-alimentaire (6,3% selon l'INSEE). Au sein, du secteur commerce, 95% des emplois coopératifs sont dans le commerce de gros. Le travail consiste à comparer les coopératives avec les entreprises dans lesquelles le pouvoir est proportionnel aux capitaux détenus (voir en annexe 1 les listes des statuts juridiques regroupés sous chacun de ces deux termes).

---

74 38000+4/6 de 38000

75 je rappelle qu'ici la catégorie « coopératives » comprend tous les statuts des mutuelles et des coopératives tels que recensés par l'INSEE conjointement avec le Conseil National des Chambres Régionales d'Economie Sociale (Recherches et Solidarités, 2007: pp65-67)

76 Source : Poids de l'effectif salarié de l'économie sociale dans l'ensemble de l'économie, par famille de l'économie sociale et par secteur d'activité, hors agriculture-sylviculture-pêche et hors intérimaires. Résultats 2007.

[http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg\\_id=99&ref\\_id=eco-sociale%C2](http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=99&ref_id=eco-sociale%C2)

77 Au 31 décembre 2007, selon l'INSEE, la finance et l'assurance comptent pour 59,35% des emplois coopératifs et mutualistes, le commerce pour 14,32% et l'industrie agro-alimentaire pour 6,34% (Source : Effectif salarié de l'économie sociale par famille de l'économie sociale et par secteur d'activité, hors agriculture-sylviculture-pêche et hors intérimaires. Résultats 2007).

[http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg\\_id=99&ref\\_id=eco-sociale%C2](http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=99&ref_id=eco-sociale%C2)

## 2.1. Stabilité de l'emploi

La stabilité de l'emploi dans les coopératives de travailleurs est un résultat bien connu comme le rappellent Burdin et Dean (2009) dans leur revue de la littérature. Craig et Pencavel (1995) montrent comment les coopératives ajustent leur activité en faisant varier les gains plutôt que la quantité d'emploi, ce qui va dans le sens d'un renforcement de la stabilité de l'emploi. De nombreuses coopératives ont en effet connu des périodes exceptionnelles pendant lesquelles les travailleurs acceptaient collectivement de baisser leurs rémunérations pour éviter le licenciement d'un ou plusieurs d'entre eux. Pour les coopératives d'usagers, beaucoup plus nombreuses que les coopératives de travailleurs, le constat que la stabilité de l'emploi est supérieure dans les entreprises coopératives est d'autant plus significatif que ce ne sont pas les salariés qui sont sociétaires : la sauvegarde de l'emploi ne fait donc pas partie des objectifs directs des coopératives. Il s'ensuit que la stabilité de l'emploi peut être interprétée comme un élément culturel fort de la coopérative : l'ancienneté moyenne constitue un indicateur de cette stabilité.

Les résultats sont successivement présentés tous secteurs confondus, puis au sein des trois principaux secteurs dans lesquels les emplois coopératifs sont présents.

### 2.1.1. L'ancienneté des emplois

Tous secteurs confondus, la moyenne de l'ancienneté des emplois en coopérative est de 13,9 ans contre 9,8 ans pour les entreprises à actionnaires. Un Test T pour échantillons indépendants réalisés pour les 728 emplois coopératifs et les 25599 emplois d'entreprises à actionnariat pour lesquels nous disposons de l'ancienneté<sup>78</sup> permet de constater que cette différence est significative :  $t(759,285) = -10,110$ ;  $p < 0,01$ . Ci-dessous, le tableau de contingence sur l'ancienneté et le statut permet de confirmer que les coopératives sont sous-représentées dans les emplois dont l'ancienneté est inférieure à 15 ans et sur-représentées dans les emplois dont l'ancienneté est supérieure à 15 ans<sup>79</sup>. La stabilité de l'emploi en coopérative est donc plus importante que dans les entreprises à actionnariat.

---

78 Les boîtes à moustache incitent à ne conserver pour l'analyse que les emplois pour lesquels l'ancienneté est inférieure à 35 ans, les autres anciennetés étant considérées comme valeurs extrêmes.

79 Le V de Cramer est de 0,1 avec  $p < 0,001$ .

Tableau de contingence		moins de 15 ans	15 à 30 ans	plus de 30 ans	total
entreprises à actionnariat	constaté	16769	4995	1517	23281
	attendu	15534	5760	1987	23281
entreprises coopératives	constaté	378	218	98	694
	attendu	463	172	59	694

**Nombre de salariés constaté et attendu<sup>80</sup> par tranche d'ancienneté**

L'impact du statut coopératif sur la stabilité de l'emploi est d'autant plus fort, que l'on constate que les femmes, dont l'ancienneté est en moyenne inférieure à celle des hommes, sont sur-représentées dans les emplois coopératifs (54% contre 37% dans les entreprises à actionnariat), ce qui devrait tirer l'ancienneté moyenne des emplois coopératifs vers le bas.

Cependant, ces résultats peuvent être dus à la répartition sectorielle particulière des coopératives, c'est-à-dire avoir une explication sectorielle et non statutaire. Ils doivent donc être complétés par une analyse dans les trois principaux secteurs qui constituent les 80% de l'emploi coopératif : industrie agro-alimentaire, commerce de gros et finance, assurance.

Ancienneté moyenne	Entreprises à actionnariat	Entreprises coopératives
Industrie agro-alimentaire	10,2	12,9
Commerce en gros	10,1	13
Finance, assurance	14	15

Les différences sont significatives selon un test T au seuil de 0,1% pour l'industrie agro-alimentaire et le commerce en gros mais pas pour l'assurance et la finance. Dans ce dernier secteur, on en déduit que ce n'est pas la coopérative qui a un effet sur l'ancienneté moyenne mais l'activité particulière dans laquelle les coopératives sont présentes. Si l'on enlève au sein du secteur finance et assurance de la NAF en 16 postes tous les sous-secteurs de la NAF en 712 classes dans lesquels il n'y a pas de coopératives (organismes spécialisés sur les activités de crédit et de placement de valeurs mobilières), on constate que l'ancienneté est équivalente. Deux types de conclusion peuvent être tirés.

D'une part, les résultats dans l'industrie agro-alimentaire et le commerce en gros permettent de conclure que dans un même contexte (un même secteur d'activité), les activités menées sous statut coopératif se caractérisent par une plus grande ancienneté de l'emploi. De tels

<sup>80</sup> Le principe du tableau de contingence est de comparer la répartition observée avec ce que cette répartition serait si la part des coopératives dans chaque catégorie était la même que la part des coopératives dans l'ensemble de l'économie. Un écart signifie que les coopératives se comportent différemment des autres entreprises.

écarts sont plus élevés que ceux qui sont reconnus comme significatifs dans la littérature : par exemple, Gerlach et Stephan (2008) montrent, pour l'Allemagne, que les entreprises qui ont mis en place des conventions collectives connaissent un taux d'ancienneté supérieur de 2 ans à celles qui ne fonctionnent qu'avec des contrats individualisés. Ainsi, l'origine des normes qui gouvernent les comportements des individus se situe certes dans les cultures territoriales et sectorielles (voir les travaux du groupe Régulation, Secteurs et Territoires : Du Tertre, Laurent, 2008 ; Colletis et alii, 1997), mais également dans les types de statuts qui encadrent les activités.

D'autre part, les résultats dans la finance et l'assurance montrent que, au sein d'un secteur d'activité donné, les coopératives sont présentes dans les activités dans lesquels l'ancienneté est la plus importante. Plus généralement, alors que l'écart d'ancienneté est de 4,1 années tous secteurs confondus, il n'est que de 2,7 et de 2,9 pour les deux secteurs dans lesquels l'écart est le plus significatif. On constate donc que les coopératives sont moins développées dans les secteurs où l'ancienneté est la plus forte. Ceci peut s'expliquer par le fait que dans ces secteurs de moindre volatilité, la faible réactivité économique des coopératives est un moindre désavantage. Ce résultat est plus faible que le précédent dans la mesure où il donne un rôle passif aux coopératives, plutôt qu'une capacité à diffuser des normes alternatives dans un secteur donné. Toutefois, la présence des coopératives dans des secteurs où la stabilité de l'emploi est importante contribue à garantir la pérennité de cette stabilité face à l'expansion de l'emprise du principe de réactivité.

### **2.1.2. Autres indicateurs de stabilité**

L'ancienneté moyenne supérieure des emplois en coopératives est un indicateur d'une culture de la stabilité. Cet indicateur est complété par une analyse de la nature des contrats. La stabilité de l'emploi coopératif est confirmée par un tableau de contingence croisant la nature des contrats avec la nature des entreprises (à actionnariat et coopératives). Il permet de constater que les coopératives sont sur-représentées dans les CDI et sous-représentées pour tous les autres contrats<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> V de Cramer = 0,037;  $p < 0,001$ .

tableau de contingence		CDI	autres contrats
entreprises à actionnariat	constaté	17777	2532
	attendu	17801	2509
entreprises coopératives	constaté	642	63
	attendu	618	87

**Nombre de CDI et autres contrats constatés et attendus**

Dans le même sens, Maisonnasse et alii (2010: 62) constatent sur des données françaises de 2006 que la part des CDD et des temps partiels en coopératives et en mutuelles est inférieure à la part en entreprises à actionnariat. Plus généralement (p68), ces auteurs concluent à partir de la construction d'un indicateur synthétique que les coopératives et mutuelles se démarquent nettement de l'ensemble des entreprises et organisations des secteurs publics et privés en matière de qualité de l'emploi. Il est vraisemblable que cette qualité contribue également à la fidélisation des salariés et renforce l'ancienneté. La plus grande ancienneté des salariés peut être déduite de leur moindre niveau moyen de qualification : les salariés les plus qualifiés ont les compétences les plus trans-sectorielles et sont donc les plus mobiles, or le niveau de qualification des salariés est moindre en coopératives (paragraphe suivant).

Cette culture de la stabilité se traduit également dans la gestion du personnel. Hildebrandt et Quack (1996) montrent que dans les banques coopératives françaises et allemandes, les conseillers bancaires changent moins souvent de clientèle que ce n'est le cas dans les entreprises à actionnariat, ce qui favorise une plus grande stabilité de la relation avec la clientèle et donc une meilleure interconnaissance. Par ailleurs, le recrutement interne est privilégié dans les coopératives. C'est le cas au Crédit Agricole, où il existe une certaine méfiance vis-à-vis des « cadres mercenaires » de sorte que les salariés « qui connaissent la maison » sont privilégiés lorsque des postes se libèrent<sup>82</sup>. Autre illustration marquante : en 2010, 3 des principaux cadres de la coopérative de distribution Coop Atlantique sont partis à la retraite (direction des supermarchés, des hypermarchés et de la proximité). Ils ont tous été remplacés par des promotions internes, occasionnant une soixantaine de changements de poste en interne avec seulement quelques recrutements externes. Selon Lasne (2007), cette mobilité interne peut se traduire par des changements complets de postes lorsque des chauffeurs de taxis se retrouvent à des postes de gestion au siège du groupement. Prades (2006) constate que la politique de formation dans le complexe coopératif de Mondragon (10% des bénéfices reversés pour l'université coopérative) est un gage de mobilité interne des

---

<sup>82</sup> Entretien avec un cadre dirigeant de Calyon, banque d'affaires filiale du Crédit Agricole, n'ayant pas fait sa carrière en interne, février 2010.

salariés : la formation permanente permet aux salariés d'évoluer en interne en fonction des évolutions de l'environnement, réduisant la nécessité pour l'entreprise de compter sur des recrutements externes. Les données de l'Enquête Emploi 2007 de l'INSEE permettent également de constater que la part des salariés déclarant avoir suivi des formations entièrement sur leur temps de travail est plus importante en coopérative que dans les entreprises à actionnariat : elle est près du double de ce qu'elle aurait été si les coopératives et les entreprises à actionnariat se comportaient de la même manière.

Selon Borzaga et Tortia (2006), les salariés des coopératives sont plus confiants dans les perspectives de carrière dans leur entreprise, ce qui va dans le sens d'une plus forte promotion interne (plutôt que des recrutements externes de personnels qualifiés) et présage du maintien d'une plus grande ancienneté de l'emploi. Ceci est confirmé par Maisonnasse et alii (2010: 67) pour lesquels les coopératives et les mutuelles se caractérisent par un niveau de formation interne nettement supérieur à celui des entreprises à actionnariat. Si l'on ajoute que les individus les plus qualifiés sont souvent les plus mobiles, ce résultat va également dans le sens d'une plus grande stabilité de l'emploi dans les coopératives. Cette forte culture de promotion interne permet à chaque salarié d'avoir connu l'entreprise sous plusieurs angles. Par exemple, en 2010, 3 des principaux cadres de la coopérative de distribution Coop Atlantique sont partis à la retraite (direction des supermarchés, des hypermarchés et de la proximité). Ils ont tous été remplacés par des promotions internes, occasionnant une soixantaine de changements de poste en interne avec seulement quelques recrutements externes. Cette possibilité de changer de poste favorise une meilleure vision globale des activités de la coopérative, de sorte que l'impact des décisions d'un service sur les activités des autres services est plus facilement pris en compte. De plus, les efforts de formation interne sont plus importants en coopérative : ces dernières risquant moins de voir partir leurs salariés, peu mobiles, elles sont plus incitées à investir dans la formation continue de leurs salariés. Cela signifie que l'objectif de formation des salariés est mieux pris en compte dans les entreprises coopératives que dans les entreprises à actionnariat, où chaque salarié sera incité à gérer sa formation séparément de son activité dans l'entreprise. Cette stabilité des salariés renforce leur connaissance vécue de l'activité, de sorte qu'ils sont capables d'une prise en compte plus fine de la complexité de la situation.

La structure par âges de l'emploi est également un indicateur instructif. Un tableau de contingence sur la base des mêmes données INSEE permet de constater que les plus de 40 ans



sont significativement sur-représentés dans les coopératives<sup>83</sup>. La tranche 40-60 ans représente 58% des salariés dans les coopératives contre 50% dans les entreprises à actionnariat.

tableau de contingence		15-30	30-40	40-50	50-60
entreprises à actionnariat	constaté	15603	18862	20833	15929
	attendu	15504	18829	20911	16009
entreprises coopératives	constaté	354	517	689	548
	attendu	452	549	610	467

Nombre de salariés par tranche d'âge<sup>84</sup>

Ceci signifie a minima que les coopératives sont plus développées dans des secteurs d'activité où la moyenne d'âge est plus élevée. Or, un effet d'âge et de génération se combinent pour faire que les individus de la tranche d'âge 30-40 sont les plus mobiles. Les études en ergonomie constatent que les travailleurs les plus âgés sont moins réactifs en raison de déclin fonctionnels qui commencent à apparaître dans la deuxième partie de la vie active (Laville, 1989). Un ralentissement des gestes et décisions est constaté. De plus, l'évolution rapide des méthodes de travail fait que le principe d'expertise (formalisation, recours à des techniques) est également moins répandu chez les plus âgés, alors que « les tâches, les méthodes et les techniques de travail, dans tous les secteurs de l'industrie, du tertiaire et de l'agriculture, sollicitent de plus en plus le système cognitif et mettent en jeu des activités mentales de plus en plus raffinées » (Ansiau, Guéret-Talon, 2007: 31), d'autant que l'on observe un moindre recours à la formation continue. Selon les mêmes auteurs, les seniors supportent plus difficilement les changements incessants de certaines organisations du travail et éprouvent des difficultés avec les méthodes d'apprentissage les plus formelles, notamment en matière de nouvelles technologies. Volkoff et alii (2000) ajoutent que l'on constate une réticence à la polyvalence et une réticence aux changements fréquents ou rapides de technologies. Selon Marbot (2007: 210-211), avec l'âge le temps de prise de décision devient plus long et des déficiences fonctionnelles apparaissent. Je rappelle que ces constats renseignent uniquement sur le degré d'adhésion des salariés aux principes d'expertise et de réactivité sans qu'il soit ici question d'en déduire quelque chose sur l'efficacité. Au contraire, ce lien sera remis en cause dans la partie suivante. Les travailleurs âgés ont également une plus grande stabilité : leur taux de turn-over est moindre (Marbot, 2007) et ils s'absentent moins fréquemment quoique

83  $V$  de Cramer = 0,029;  $p < 0,001$ .

84 Le nombre de salariés dans la tranche plus de 60 ans est trop faible pour faire l'objet d'un traitement statistique significatif.

plus longuement (Volkoff et alii, 2000), ce qui va dans le sens d'un principe de stabilité par opposition à la mobilité.

Non seulement les coopératives sont donc présentes dans des secteurs dans lesquels les travailleurs âgés sont les plus représentés, mais en plus, au sein d'un même secteur d'activité, les données indiquent que la part de ces travailleurs est plus importante que dans les entreprises à actionnariat. Dans le commerce, la tranche 40-60 ans constitue 55,7% de l'emploi dans les coopératives contre 47,3% dans les entreprises à actionnariat<sup>85</sup>. La tranche 50-60 ans représente 22,8% dans les coopératives de l'industrie agro-alimentaire contre 19,5% dans les entreprises à actionnariat<sup>86</sup> et 28,6% dans les coopératives de la finance et de l'assurance contre 27,5% dans le second groupe<sup>87</sup>.

Le fort degré de localisation des salariés comme des sociétaires se retrouve dans le comportement des coopératives vis-à-vis de leurs partenaires extérieurs. Par exemple, les coopératives du secteur laitier européen privilégient les relations avec des entreprises partenaires géographiquement plus proches que ce n'est le cas pour les entreprises à actionnariat (Van der Krogt et alii, 2007).

Au-delà des relations humaines, il faudrait étudier d'autres indicateurs tels que la variance du chiffre d'affaires. Par exemple, Craig et Pencavel (1995) ainsi que Berman et Berman (1989) montrent que la réactivité des coopératives de travailleurs est moindre que la concurrence, ce qui se traduit par une moindre fluctuation de l'activité. Par ailleurs, le niveau moyen de qualification des travailleurs est inférieur en coopérative à celui de la concurrence (paragraphe suivant). Or, les départements de recherche et développement sont les plus demandeurs de tels travailleurs et selon Comin et Mulani (2005) le niveau de recherche et développement est positivement corrélé avec la volatilité du taux de croissance du volume d'activité de l'entreprise. La moindre mobilité des salariés des coopératives renforce l'interconnaissance, de sorte que les relations fonctionnelles (réunion) s'enrichissent d'une histoire locale et interpersonnelle. Cette plus grande stabilité de l'activité des coopératives est notamment constatée dans le secteur bancaire : Dalmaz (2002) constate qu'elle constitue un élément essentiel dans leur notation par les agences. Allen et Gale cités par Labbye et alii (2002) montrent que les variations des revenus des déposants ainsi que des coûts de financement des clients est plus faible dans les coopératives, ce qui témoigne d'une

---

85 Différence significative au seuil de 1%

86 Mais sur un effectif trop faible pour être significatif

87 Différence significative au seuil de 5%

atmosphère générale de stabilité.

La stabilité des relations dans les coopératives se traduit par une connaissance plus fine de l'environnement grâce au vécu des acteurs. Ce vécu est d'autant plus susceptible de s'exprimer que les acteurs sont moins formatés par un apprentissage académique, c'est-à-dire selon des normes professionnelles apprises de manière formelle et non par l'expérience. Or, le niveau moyen de qualification des salariés des entreprises coopératives est inférieur à celui des concurrents (paragraphe suivant).

## **2.2. Niveau de qualification**

Tout d'abord, les administrateurs se méfient des dirigeants qui seraient susceptibles d'acquérir une trop forte autonomie (chapitre 4, 1.3.), en raison de leur faible pouvoir de contrôle (chapitre 4, paragraphe 3.). De plus, les coopératives sont faiblement attractives sur le marché du travail (chapitre 4, paragraphe 2.), de sorte que les personnes les plus qualifiées ne cherchent pas non plus à intégrer ces dernières. Enfin, les coopératives semblent se développer dans des secteurs d'activité qui nécessitent un moindre niveau de qualification (paragraphe précédent) : Mayers et Smith (1992) en déduisent que le niveau de qualification des dirigeants est moins exigeant. De même, selon Leclerc et alii (1999), la plupart des banques coopératives sont sur-représentées dans les secteurs de la banque aux particuliers et aux PME, c'est-à-dire avec les acteurs économiques dont le niveau de qualification est le moins élevé. Par ailleurs, les parties prenantes des coopératives sont en général moins qualifiées que les parties prenantes des entreprises à actionnariat de sorte qu'il n'est pas nécessaire que les dirigeants aient un niveau élevé de qualification pour assurer un bon niveau de compréhension (paragraphe 1 et chapitre 6). On a vu par ailleurs que les coopératives sont peu attractives sur le marché des capitaux, ce qui implique que les acteurs financiers, ayant un niveau de formalisation de leurs activités sont peu présents, de sorte que l'environnement dans lequel les dirigeants de coopératives évoluent est moins soumis au principe d'expertise. Un autre indicateur de ce phénomène réside dans le fait que les salariés des coopératives sont moins satisfaits de la sécurité au travail que leurs homologues dans les entreprises privées et publiques (Borzaga, Tortia, 2006, à propos du secteur social en Italie). Or, le domaine de la sécurité est fortement soumis au formalisme et donc au langage des experts. Cela témoigne d'une moindre culture du formalisme dans les coopératives.

De nombreux éléments conduisent à faire l'hypothèse que les salariés des entreprises ont un niveau de qualification inférieur à la moyenne des entreprises concurrentes. L'Enquête emploi permet de confirmer cette hypothèse à partir de l'analyse convergente des catégories socio-professionnelles (2.2.1.), des diplômes (2.2.2.) puis des rémunérations (2.2.3.). Le moindre niveau de qualification peut également être appréhendé comme un indicateur de moindre réactivité : les personnes qui disposent d'un savoir formalisé sont capables de dupliquer leurs pratiques dans des contextes différents et donc de réagir rapidement à de nouveaux événements introduits par l'environnement.

Alors que la littérature déduit en général de ce constat négatif que les coopératives sont inefficaces, il est possible d'inverser la conclusion sans remettre en cause le constat initial : le moindre degré d'expertise peut en effet se traduire par une plus grande valorisation du sens vécu, qui est source d'efficaces comme énoncé dans la transition. Cette connaissance basée sur du vécu a traditionnellement peu de légitimité pour s'exprimer dans un cadre dominé par le principe d'expertise. Plus un individu a un niveau de qualification élevé, plus il a reçu un apprentissage formalisé ayant vocation à s'appliquer dans une grande diversité de contextes en négligeant les différences contextuelles comme de simples scores : les individus sont en moyenne habitués à considérer comme illégitimes les avis qui ne bénéficient pas d'un fondement technique ou rationnel explicite. À l'inverse, le faible degré moyen de qualification en coopérative peut être interprété comme une moindre tendance des individus à autocensurer les informations tacites et informelles. De plus, le niveau élevé de stabilité constaté au paragraphe précédent favorise le développement par les individus d'une telle connaissance informelle de l'activité et du milieu de l'entreprise. Par ailleurs, ce moindre degré moyen de qualification se traduit également au niveau du degré de censure par le collectif : chacun des individus est peu susceptible de voir ces prises de position rejetées comme illégitimes car simplement basées sur du vécu, puisqu'il est entouré d'individus qui valorisent eux-mêmes le sens vécu.

### **2.2.1. Un sous-encadrement**

L'analyse des catégories socio-professionnelles permet de constater que la catégorie cadres est sous-représentée dans les coopératives. Il n'y a pas de différence significative dans

l'industrie agro-alimentaire, mais les différences sont nettes pour le commerce de gros<sup>88</sup> et la finance/assurance<sup>89</sup> comme le montre le tableau de contingence ci-dessous.

tableau de contingence		Agro-alimentaire	commerce de gros	finance/assurance
entreprises à actionnariat	constaté	150	1604	799
	attendu	150,4	1583,4	720,9
entreprises coopératives	constaté	9	19	338
	attendu	8,6	39,6	416,1

**Nombre de cadres constaté et attendu dans les principaux secteurs économiques des coopératives**

Ce résultat est similaire avec celui de Fakhfakh et alii (2009) sur un échantillon d'entreprises de plus de 20 salariés permettant de comparer des SCOP et des entreprises à actionnariat secteur d'activité par secteur d'activité en France : dans quasiment tous les secteurs d'activité où les SCOP sont présentes, on constate que la part du personnel encadrant dans l'ensemble des salariés est significativement inférieure à la part dans les entreprises à actionnariat. Ils montrent également que l'écart est encore plus significatif sur la sous-population des cadres dirigeants.

Cette moindre proportion des cadres dans les entreprises coopératives peut s'interpréter de plusieurs manières. Cela peut révéler la méfiance des administrateurs vis-à-vis de la constitution d'une équipe d'encadrement trop importante et qu'ils ne contrôlèrent plus. Cela vient également conforter l'analyse du paragraphe 3 du chapitre 4 : si les cadres sont moins nombreux, les moyens déployés pour s'assurer que les objectifs décidés seront mis en œuvre sont moins importants. Dans les deux cas, cela renforce l'hypothèse générale que l'emprise du principe d'expertise est plus faible dans les coopératives que dans les entreprises à actionnariat.

### 2.2.2. Un moindre niveau de qualification

Le moindre degré d'expertise des salariés des coopératives par rapport à celui des entreprises à actionnariat est également confirmé par l'analyse des diplômes. En effet, les coopératives sont sous-représentées en individus de niveau de diplôme supérieur à bac+2 et sur-représentées dans les bac+2 dans les trois secteurs d'activités dans lesquelles elles sont le plus présentes.

88 V de Cramer = 0,107,  $p < 0,001$

89 V de Cramer = 0,113,  $p < 0,001$

tableau de contingence		<bac+2	>bac+2
entreprises à actionnariat	constaté	17988	597
	attendu	18058	526
entreprises coopératives	constaté	6438	115
	attendu	6368	185

**Nombre de salariés constaté et attendu par niveau de diplôme**

Ce phénomène est encore plus net car il vient renforcer l'analyse précédente sur la part des cadres dans les entreprises coopératives si l'on s'intéresse au niveau de diplôme des cadres.

Qualification des cadres	> bac+2	bac+2	bac	CAP-BEP	Sans diplôme
Entreprises à actionnariat	56,70%	17,50%	12,7%	7,20%	5,90%
Coopératives	35,50%	27,10%	21,30%	9,70%	6,40%

Sur une population de 3804 cadres en entreprises à actionnariat et 155 en coopératives.

Selon Julia et Alonso (1994), les directions des coopératives agricoles espagnoles sont peu professionnalisées. Ce problème était déjà nettement signalé au début des années 1980 en soulignant la forte nécessité d'augmenter le niveau de qualification des dirigeants, ce qui devait amener une meilleure optimisation dans la division du travail (Van Dooren, 1982). Barros et Santos (2003) montrent que le niveau de qualification des cadres dans les coopératives agricoles est inférieur à celui de la concurrence. Kalogeras et alii (2009) concluent à partir de l'analyse de 120 membres de coopératives agricoles que plus les membres ont des exploitations de petite taille, plus ils sont réticents à embaucher des dirigeants hautement qualifiés.

### **2.2.3. Un moindre niveau de rémunération des cadres**

Enfin, le constat que le niveau de rémunération des cadres en coopérative est significativement inférieur<sup>90</sup> à celui des cadres en entreprises à actionnariat va dans le même sens : le salaire mensuel déclaré des cadres (y compris primes et complément de salaires) est

<sup>90</sup> Ceci peut sembler paradoxal par rapport à l'argument que les coopératives respectent mieux les intérêts de la diversité des parties prenantes, mais il s'agit ici uniquement de la rémunération des cadres. Cette moindre rémunération s'analyse alors comme une limitation des écarts de salaires entre les cadres et les autres salariés, ce qui peut s'interpréter comme une forme de tempérance des excès du marché.

de 2689 euros pour les entreprises à actionnariat contre 2065 pour les coopératives avec  $t(1285)=3,211$ ;  $p<0,01$ ). Afin de contrôler l'explication sectorielle, on détaille l'analyse par secteurs. L'effectif est trop faible pour être significatif dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire. Il n'y a aucune différence au sein du secteur de l'assurance. Par contre, les différences sont significatives pour la banque : 2766 euros en entreprises à actionnariat contre 2321 en coopératives, pour une population de 46 cadres d'entreprises à actionnariat et 33 cadres de coopératives,  $t(77)=2,625$ ;  $p<0,01$ . Pour le commerce en gros, la différence est également significative : 2945 euros en entreprises à actionnariat pour 2022 en coopératives pour une population de 30 cadres en entreprises à actionnariat et 6 cadres coopératifs,  $t(34)=2,363$ ;  $p<0,05$ . Cela conforte l'interprétation du niveau d'ancienneté comme indicateur d'une culture de la stabilité : malgré le faible niveau de rémunération, les cadres restent durablement dans l'entreprise sans chercher à partir à la concurrence. Cette thématique rappelle le cas du complexe coopératif de Mondragon (Prades, 2006) : un écart excessif avec les rémunérations des concurrents a dû être corrigé, mais les cadres restent durablement moins payés que leurs homologues des entreprises concurrentes. Toutefois, Burdin (2010) montre que les coopératives de travailleurs ont des chances de survie moindres dans les secteurs dans lesquels les écarts de salaires sont traditionnellement élevés : la culture coopérative de moindre valorisation de l'expertise peut constituer un trop grand écart avec les principes d'expertise dans un secteur d'activité pour que l'entreprise coopérative puisse y vivre durablement.

Ce résultat est confirmé par Maisonnasse et alii (2010) selon lesquels dans les entreprises coopératives, mutualistes et associatives en région Provence Alpes Côte d'Azur, les écarts moyens de rémunération sont moindres que ceux de la concurrence privée. Pourtant, le niveau moyen de rémunération n'est pas significativement différent entre entreprises à actionnariat et entreprises coopératives. Borzaga et Tortia (2006: 238) montrent que les salariés des coopératives dans le secteur social en Italie sont en moyenne moins satisfaits de leur rémunération que les salariés des entreprises publiques et privées. Ce résultat est d'autant plus significatif que la maximisation de leurs revenus constitue par ailleurs un objectif moins important que ce n'est le cas chez leurs homologues du privé, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas censés y attacher une grande importance. En outre, lors des divers entretiens avec des dirigeants de Coop Atlantique, ces derniers ont régulièrement fait référence au fait qu'ils seraient beaucoup mieux rémunérés s'ils étaient restés ou passés dans des entreprises à actionnariat des mêmes secteurs d'activité et qu'il y a une certaine retenue dans l'affichage de certains signes de recherche (chauffeurs, sièges sociaux, lieux de réunions, etc) lors des

réunions entre dirigeants de coopératives.

### **2.3. Un parallèle saisissant avec la littérature sur les travailleurs âgés**

« Rétifs aux changements, moins malléables, inadaptés aux nouvelles technologies, les seniors seraient également moins prompts à la mobilité géographique : la litanie des critiques formulées à l'encontre des travailleurs vieillissants est longue » (Sala, Guéret-Talon, 2007: 17). On retrouve ici les mêmes critiques qui sont adressées aux coopératives : les principes d'expertise (ici via les nouvelles technologies) et de réactivité (rétifs aux changements, moins malléables et peu mobiles). On retrouve également le même a priori : les auteurs ayant montré cette moindre expertise et cette moindre réactivité déduisent massivement que les travailleurs âgés ne sont pas productifs<sup>91</sup>. Volkoff et alii (2000) montrent que les a priori sur les travailleurs âgés sont très nets et ont un impact fort sur les choix qui sont faits de ne pas les recruter et donc de les conduire plus rapidement à la retraite, un peu comme ces économistes qui considèrent que les coopératives sont une hérésie qui devrait disparaître si la loi du marché n'était pas entravée. Or, l'analyse de la productivité ne permet pas de constater de différence significative entre la productivité des travailleurs âgés et jeunes. Comme pour les coopératives, la violation des principes d'expertise et de réactivité ne mènent pas à l'inefficience, contrairement à ce que la croyance dominante conduit à penser. Une littérature s'est développée en ergonomie qui se veut critique à l'endroit de ces poncifs. Cette littérature permet notamment de mettre l'accent sur l'importance des connaissances vécues dans la performance des salariés âgés. Notamment, ces auteurs distinguent « le pôle des concepts, des savoirs organisés et disponibles » et le « pôle des savoirs investis dans les activités » (Wild, Rollin, 2003). Cette distinction reprend la distinction faite ici entre principe d'expertise et bon sens ou sens vécu.

« En dépit des déficits associés à l'âge, les personnes vieillissantes sont capables, dans certaines conditions, de recourir à des stratégies leur permettant de pallier tout ou partie de ces déficits » (Ansiau, Marquié, 2007). Rolland (2007) note que « le nouvel entrant, même qualifié, ne peut remplacer la personne précédente et notamment les expériences qu'elle a acquises durant son parcours professionnel. En effet, tout au long de son expérience, la personne développe des "routines" qui lui permettent d'enrichir ses connaissances

---

<sup>91</sup> Rappelons au passage que la tranche des 40-60 ans est sur-représentée dans les coopératives (chapitre 5).



techniques ». Certaines entreprises confrontées à des pertes de savoirs liées aux départs des anciens mettent en place des méthodes originales de transmission qui sont basées sur des communautés de pratiques : constatant qu'il est difficile de formaliser et stocker les connaissances vécues acquises par des travailleurs sur le terrain, afin qu'elles soient réutilisables par de futurs travailleurs, les entreprises ont privilégié un mode informel de transmission basé sur l'interaction plutôt que sur la formalisation, c'est-à-dire sur le sens vécu que sur le principe d'expertise (Rolland, 2007 ; Marbot, 2007). La personne âgée a donc des processus d'acquisition de connaissances et de décision qui sont différentes d'une personne plus jeune, mais cette différence ne se traduit pas par une différence de productivité. Selon Volkoff et alii (2000), les travailleurs âgés se distinguent :

- en sélectionnant mieux l'information : leur connaissance de l'environnement leur permet de repérer intuitivement l'information pertinente
- par une capacité d'anticipation, ce qui rend le principe de réactivité moins important et peut s'expliquer à la fois par une meilleure appréhension globale et par l'expérience accumulée. Plus généralement, les travailleurs âgés sont plus performants dans les tâches complexes qui ont une cohérence d'ensemble que dans des petites tâches simples qui ne font pas nécessairement sens pour le travailleur
- en coopérant, ce qui n'est possible que grâce à un degré élevé d'interconnaissance notamment car cela nécessite de réorganiser de manière informelle la division du travail prévue
- en renforçant la stabilité et la régularité de leurs activités étant donné que les astuces trouvées sont difficilement transférables dans des contextes différents (on peut ici faire le parallèle avec la difficulté à modéliser et transférer les expériences d'économie coopérative, Prades, 2006)
- par un recours plus important à leur ressenti ainsi qu'aux ressentis des collègues (échanges verbaux plus fréquents) plutôt qu'à des indicateurs pour s'assurer que le travail est bien fait
- en prenant des libertés croissantes avec ce qui est prévu dans l'organisation formelle et hiérarchique du travail

Ces comportements peuvent être appréhendés comme des avantages liés à l'expérience vécue qui facilite l'expression du sens vécu. En terme de réactivité, ces auteurs ajoutent que les personnes âgées se caractérisent par une capacité à réaliser des micro-adaptations permanentes à partir de leur ressenti. Ces micro-adaptations étant invisibles, elles ne

permettent pas de corriger l'idée reçue que les travailleurs âgés sont faiblement adaptables à leur environnement. Dans le paragraphe ci-dessous, on retrouve cette notion de micro-adaptation.

### **3. *L'entreprise comme institution***

La stabilité que favorise la structure coopérative contribue à défendre l'entreprise comme institution par opposition à l'idéologie de l'entreprise comme réseau de contrats présentée au chapitre 1 : par opposition au principe de réactivité qui considère que l'entreprise doit avoir un degré élevé de liquidité pour s'adapter en permanence à son environnement, il s'agit de revendiquer cette stabilité comme source d'avantages particuliers pour les organisations. L'entreprise n'est pas un sous-cas du marché. De plus, le principe de sens vécu renforce la dimension informelle d'une culture commune qui émerge grâce à la stabilité des membres. L'entreprise a donc une logique propre qui correspond plus à un cadre basé sur les principes de sens vécu et de stabilité que sur la réactivité et l'expertise. Le parallèle avec la littérature sur les personnes âgées a permis d'identifier les capacités individuelles des travailleurs dans un référentiel basé sur le principe de stabilité. Ce paragraphe vient compléter cette analyse en montrant que la stabilité de l'entreprise permet de développer des ressources collectives. Pour cela, à défaut de littérature sur les coopératives il est possible de s'appuyer sur la littérature de l'entreprise comme institution. Après une présentation rapide de ce courant, l'accent est mis successivement sur le rôle des routines (3.1.) puis celui de l'identité (3.2.) dans l'efficience des entreprises.

Dès la fin du 19ème siècle des auteurs tels que Rathenau montraient que l'entreprise a une dynamique autonome : de même que pour les guildes, les municipalités ou encore les ordres religieux, la propriété tend à se détacher des possesseurs formels (Berle et Means, 1932: Livre I chapitre 4). « La firme comme tout fait preuve d'un degré suffisant d'unité et de cohésion et est durable et persistante au cours du temps » (Gindis, 2007: 267). La firme est plus que la somme de ses membres : elle est également constituée de ce que l'auteur appelle une « colle » qui fait que tous ces membres tiennent ensemble : cette colle est composée de routines, de croyances, de représentations et d'objectifs communs. Ce constituant existe entre les individus et n'est pas appropriable par l'un ou l'autre : il n'existe que dans l'entreprise et disparaît si l'entreprise disparaît, de sorte qu'il y a une perte irrécouvrable en cas de disparition d'une firme. L'entreprise acquiert une existence autonome vis-à-vis des membres qui la composent :

ses membres changent, c'est-à-dire que le réseau contractuel change, mais l'entreprise reste. (voir l'annexe 6 pour une présentation plus détaillée de ce courant de recherche).

### **3.1. Identité et routines : l'entreprise comme source autonome de normes**

Il n'est pas possible d'expliquer la fonction du dirigeant d'un point de vue contractualiste. Quand bien même on accepterait que les dirigeants sont les agents des actionnaires (voir le chapitre 2 à propos de la théorie de l'entreprise comme objet de propriété de actionnaires), la relation des dirigeants avec les autres travailleurs n'est pas de nature contractuelle, dans le sens où la relation est trop éloignée de la définition originelle d'égalité entre les contractants pour qu'il soit encore pertinent de parler de contrat. Mais plus encore, la relation hiérarchique n'est pas suffisante pour comprendre les relations de travail. Herbert Simon rappelle qu'il est insuffisant, pour qu'une organisation fonctionne bien, que les employés appliquent littéralement les ordres. Au contraire, « obéir littéralement aux règles est une des méthodes favorites pour ralentir le rythme du travail pendant les conflits entre la direction et les salariés » (Simon, 1991: 32). Plus l'incomplétude des contrats est importante, plus la pertinence de l'analyse contractualiste se réduit. Ce domaine hors-contrat est loin de se réduire à une approche hiérarchique mais suppose la reconnaissance de formes sociales telles que routines, normes, conventions, etc telles que analysées en économie des conventions (Favereau, 1997)<sup>92</sup>. Il devient nécessaire de sortir du cadre bilatéral que l'approche hiérarchique partage encore avec l'approche contractualiste pour considérer l'entreprise comme une institution pourvoyeuse de sens et de motivation pour l'ensemble de ses membres, sans nécessairement passer par l'action consciente et délibérée d'un individu sur d'autres. La firme a alors ses propres caractéristiques qui la rendent irréductible à une combinaison de ces parties. Elle devient une source de normes qui s'imposent aux éléments qui la constituent. Plusieurs logiques favorisent l'émergence de ces caractéristiques propres.

Tout d'abord, l'émergence de caractéristiques propres est une conséquence structurelle de la constitution d'une mémoire collective lorsque des individus sont durablement en interaction.

---

<sup>92</sup> La question des routines et autres normes produites dans les organisations a été très largement développée par les économistes des conventions à partir du numéro 40 de la Revue Economique en 1989 et des efforts des gestionnaires proches de ce courant pour ouvrir la boîte noire de l'entreprise (Gomez, 1994). Cette thématique pourrait faire l'objet d'un travail à part entière qui n'est pas développé ici mais qui permettrait de mieux comprendre le rôle de la stabilité dans l'émergence des normes internes à l'entreprise.

Cette durabilité provient notamment de l'indivisibilité de certains actifs. La théorie de l'entreprise comme agrégat d'actifs non humains (Hart et Moore, 1990) considère que ce qui tient les éléments qui constituent une entreprise ensemble c'est l'existence d'actifs non humains indivisibles : « on s'attendrait à ce que des firmes sans au moins quelques actifs non humains significatifs soient des entités instables, constamment sujettes à la dispersion ou la dissolution » (Hart, 1995). La stabilité des entreprises est un facteur d'acquisition d'une identité. En effet, des manières de fonctionner spécifiques émergent comme résultat des interactions qui se construisent entre des individus qui travaillent durablement ensemble. Se constitue ainsi progressivement une mémoire de l'entreprise. Une entreprise peut obtenir une réputation particulière (Gindis, 1991) dans un secteur, de sorte que tout individu qui y travaille bénéficie de cette image dans son travail individuel quelles que soient ses propres compétences. D'un point de vue extérieur, quelles que soient les personnes qui composent l'entreprise, les partenaires potentiels savent qu'ils y trouveront tel type de compétence, comme si la firme elle-même disposait de ces capacités. Les partenaires extérieurs parlent des membres de la firme avec un pluriel collectif, ce qui facilite que les membres tendent à utiliser le « nous » pour exprimer ce que l'entreprise fait. Tous les individus qui composent une entreprise peuvent progressivement changer, y compris les pionniers, sans que l'entreprise en tant que telle perde son identité propre (Gindis, 2007: 280).

Mais cette émergence de caractéristiques propres est également plus directement la conséquence de volontés individuelles : les dirigeants cherchent délibérément à marquer l'entreprise de leur empreinte en lui donnant un style particulier et la plupart des parties prenantes sont attachées à la durabilité de l'entreprise dans laquelle ils sont engagés. D'une part, l'identité de l'entreprise n'est pas sans lien avec le fait que le pouvoir est concentré dans les mains d'un nombre restreint d'individus : cela renforce la conception de l'entreprise comme une personne, c'est-à-dire un corps homogène avec une identité propre, une cohérence particulière. Le dirigeant décide à la place des individus, donc en dehors d'un cadre contractuel, pour engager une action collective qui sert un peu les intérêts de chacun mais pas uniquement : un intérêt collectif se dessine qui émerge à partir du compromis entre ces intérêts individuels mais dépasse ces intérêts pour créer quelque chose de nouveau. Chaque individu a un intérêt particulier à ce que l'entreprise fonctionne bien, de sorte que les dirigeants peuvent raisonnablement espérer coordonner les efforts dans une même direction. Toutefois, ces efforts ne servent jamais uniquement une catégorie de parties prenantes : l'entreprise émerge comme forme autonome non réductible aux intérêts de chacun. Il serait donc nécessaire pour le bon fonctionnement de l'économie que l'entreprise soit gérée dans un

intérêt qui ne se ramène à aucune de ses composantes, mais que l'intérêt de l'entreprise soit pensé en tant que tel, via une procédure collective de construction sociale de cet intérêt dans chaque entreprise. Autrement dit, cette figure de l'entreprise comme institution serait plus opérationnelle pour gérer les relations de travail que la lecture contractualiste dominante.

D'autre part, du point de vue de la théorie des parties prenantes, les actionnaires sont les parties prenantes qui ont le moins intérêt à la durabilité de l'entreprise. L'attachement des différentes catégories de parties prenantes à la pérennisation de l'entreprise est inversement proportionnel à leur degré de mobilité. Les salariés sont faiblement mobiles : leur travail dans l'entreprise représente une part essentielle de leur temps de vie, de sorte que leur éventuel changement d'entreprise et donc de lieu de travail ne peut se faire qu'à l'intérieur d'une zone géographique limitée. Plus encore, les travailleurs sont rarement susceptibles de travailler indifféremment dans tous les secteurs d'activité en raison de normes sociales et de compétences propres de sorte que leur mobilité est également contrainte sectoriellement. Quant aux fournisseurs et clients, le changement de partenaire ne peut se faire que dans un cadre sectoriel délimité, alors que les capitaux des actionnaires ont une validité universelle, ce qui procure à ces derniers une forte mobilité et un faible attachement à l'entreprise dans laquelle ils investissent. Cet attachement à la durabilité de l'entreprise peut se traduire par des comportements individuels qui se démarquent de l'hypothèse comportementale dominante en économie d'opportunisme et d'aléa moral : les individus peuvent délibérément rechercher la maximisation des intérêts de l'institution-entreprise dans laquelle ils s'investissent.

Cette émergence peut alors être auto-entretenu : « les objectifs communs et l'action collective produisent un certain degré d'unité, de distinction et d'identité » débouchant sur une « impression phénoménologique » que l'entreprise aurait même une volonté (Gindis, 2007: 276). « L'identité de la firme est une propriété cognitive émergente » (Gindis, 2007: 282). Une puissance anonyme (qui réside dans les représentations durablement attribuées à l'entreprise) contraint les membres de l'entreprise à une certaine raison collective. Cette contrainte est réelle bien que l'entreprise ne soit pas réellement une personne au même titre que ses membres. Cette contrainte anonyme évolue comme une conséquence des actions des individus. De nouvelles connaissances émergent à partir des membres et se diffusent ensuite en se modifiant par appropriations successives dans l'entreprise, de sorte que les membres initiateurs peuvent quitter l'entreprise sans que la connaissance à laquelle ils ont contribué disparaisse. On peut alors considérer l'entreprise comme une entité caractérisée par ses compétences (Eliasson, 1990) et capable de créer des connaissances (Nonaka et alii, 2000).

Berle et Means (1932: 309) vont jusqu'à dire que l'impossibilité d'établir clairement des droits de propriété dans l'entreprise (voir chapitre 2, section 2.) fait que l'entreprise en tant qu'institution tend à ressembler à l'État : une institution autonome qui n'a plus de propriétaire, ce qui renforce son caractère autonome. Robé (1999: 124) fait ainsi un parallèle entre l'évolution de l'État et de l'entreprise. De même que le Prince n'a plus été en mesure de se déclarer propriétaire de l'État, il serait légitime de considérer que l'entreprise n'appartiendrait plus à personne, mais serait simplement une institution habitée par une grande diversité de parties prenantes pendant des durées limitées sans être possédée : « C'est lorsque l'État a acquis une autonomie par rapport au Prince que sa progressive soumission au droit, et sa démocratisation, ont été possibles. Peut-être sommes-nous arrivés aujourd'hui à l'âge de l'autonomisation de l'entreprise ? ». La coopérative constituerait une préfiguration d'un tel futur puisque les réserves impartageables font que l'entreprise existe au-delà de ses membres : l'entreprise elle-même est propriétaire de ces réserves qui peuvent être dévolues à une autre organisation de même type (coopérative, mutuelle, association) mais jamais divisé entre des propriétés individuelles.

### **3.2. Identité et fidélité comme sources d'incitation**

Simon (1991) note que les hypothèses de hiérarchie, d'identification et de coordination ont un pouvoir explicatif beaucoup plus fort que l'hypothèse contractualiste d'incitation monétaire pour comprendre le fonctionnement des relations de travail. il n'y a aucune indication qui permettrait d'affirmer que les entreprises à but lucratif auraient moins de problèmes d'incitation que les organisations sans but lucratif et les organisations bureaucratiques : « il n'y a pas de raison a priori que ce soit plus facile (ou plus difficile) de produire de la motivation dans les organisations dont le but est de maximiser les profits que dans les organisations avec un but différent ». Ainsi, Biondi (2007: 254) considère que « la vision contractuelle de la firme ne semble pas avoir émergé d'une analyse de la réalité, mais à partir du rêve éveillé du système des prix (...). La firme n'est pas un système de prix mais un système dirigé ». « Il est donc impossible d'être d'accord avec la conception de Jensen et Meckling (1976) d'un comportement dans l'entreprise qui serait identique à un comportement de type marchand »<sup>93</sup> (Gindis, 2007: 282). Les systèmes monétaires d'incitation ne sont valables que lorsque l'on peut identifier facilement les comportements individuels, sinon les

---

93 je traduis

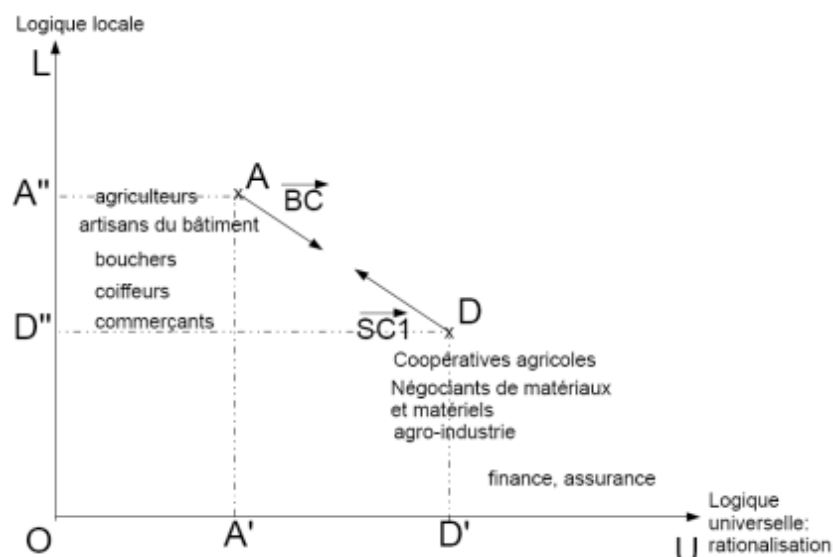
coûts d'une telle identification sont tels qu'ils dépassent largement les avantages qu'on en retire en terme d'efforts (Simon, 1991). Or, plus les activités économiques sont complexes, plus l'interdépendance entre les membres est importante et il devient impossible de mesurer les contributions individuelles à l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. Plus encore, de tels systèmes d'incitation peuvent devenir contre-productifs, il montre notamment que la maximisation de quantités se fait souvent aux dépens de la qualité. Les personnes contraintes peuvent alors avoir un sentiment d'arbitraire qui les pousse à contourner systématiquement les règles, de sorte que le résultat final est une désorganisation générale. « Les organisations seraient des systèmes beaucoup moins efficaces que ce que l'on constate actuellement si ces incitations monétaires étaient les seuls moyens, ou même les principaux, pour motiver les individus (...). La fierté dans le travail et la loyauté à l'organisation sont au contraire des phénomènes très répandus » (Simon, 1991: 33). Côté (2000) développe une analyse similaire sur les caisses des banques coopératives au Québec : « Les salariés qui perçoivent un avantage au modèle coopératif adoptent des comportements qui vont plus dans le sens d'une proximité et d'un engagement durable auprès des partenaires. Ils inspirent confiance et peuvent agir en autonomie ». L'incitation par la reconnaissance des pairs est également un mode puissant de motivation pour les individus : la pression par les pairs peut être plus efficace qu'un contrôle extérieur par une seule personne (voir notamment la revue de la littérature sur les coopératives de travailleurs par Jossa, 2009).

## **Chapitre 6 – Différentiels d'adhésion des administrateurs et dirigeants aux principes dominants : ouverture institutionnelle des coopératives à leur milieu (SC3)**

Toutes les parties prenantes, quelles que soient leurs caractéristiques personnelles, se confrontent aux règles coopératives dans leur volonté de mettre en œuvre les principes dominants d'expertise et de réactivité (chapitre 4). De plus, les caractéristiques personnelles des parties prenantes viennent renforcer cette aptitude structurelle des coopératives à résister à l'emprise de ces principes puisque les parties prenantes sont elles-mêmes caractérisées par un faible degré d'expertise et de réactivité (chapitre 5). Autrement dit, non seulement les règles coopératives constituent des obstacles à l'expression des principes de réactivité et d'expertise. Mais en plus, les parties prenantes elles-mêmes sont faiblement en mesure de défendre ces principes. Dans ce chapitre 6, la diversité des parties prenantes est prise en compte. En interne, comment se passe la cohabitation entre des acteurs qui ont des degrés divers d'attachement aux principes dominants ? Non seulement les cadres coopératifs sont moins experts et réactifs que leurs homologues de la concurrence, mais en plus les administrateurs étant encore moins experts et réactifs qu'eux, les cadres sont entravés dans leur mise en œuvre de ces principes dictés par l'imaginaire dominant. Ce phénomène est représenté par le vecteur SC3 qui vient tempérer l'expansion de l'emprise des principes dominants dont les dirigeants se font les vecteurs.

Les administrateurs (A) et les dirigeants (D) ont des coordonnées différentes dans l'espace (O, OU, OL) (1.). Ce différentiel d'expertise et de réactivité se traduit par une force d'attraction réciproque entre les populations qui composent la coopérative : les dirigeants peuvent être appréhendés comme un vecteur qui déplace la position des administrateurs en bas à droite. C'est le vecteur BC sur le graphique 3. Cet aspect a largement été abordé dans la littérature sur la banalisation (Côté, 2001), donc je passe rapidement dessus ici. Inversement, et c'est là l'originalité de l'approche, les administrateurs peuvent être appréhendés comme un vecteur qui déplace la position des dirigeants en haut à gauche (2.).





### Décomposition du vecteur SC3

Comme dans les précédents chapitres de la partie 2, il s'agit de tirer une conclusion positive de ce constat négatif de moindres réactivité et d'expertise. Outre la connaissance informelle du territoire qui émerge de la stabilité, le rythme des affaires qui permet le développement et l'exploitation de la confiance et du sens vécu, ce chapitre permet d'identifier un rôle plus proactif des coopératives en matière de régulation des externalités. Les administrateurs ont une connaissance de leurs secteurs et de leurs territoires qui renforce la porosité de leurs coopératives à ces milieux environnants. En coopérative, il existe un biais structurel en faveur du développement de capacités réelles de régulation des externalités : la question politique de la régulation est plus fortement présente pour deux raisons. D'une part, les administrateurs sont des notables locaux et sont élus par les sociétaires. Ils ont un rôle de représentation de la coopérative dans le territoire. De plus, la règle un homme=une voix empêche de régler a priori la question du pouvoir en fonction des parts de capitaux et oblige à l'inverse à déterminer le pouvoir selon des dimensions socio-politiques. Les administrateurs sont donc portés à s'intéresser et s'impliquer dans les affaires politiques locales et donc dans la régulation des dimensions socio-économiques qui influent sur les processus de production. D'autre part, le principe même de la coopérative consiste à traiter collectivement ce que des individus ou de petites entreprises ne peuvent pas traiter à leur niveau. Ainsi, la coopérative est un espace privilégié d'expression et de régulation de ce qui est en général rejeté comme une externalité laissée aux aléas du marché. Cet espace privilégié se construit et se renouvelle grâce au degré général de stabilité élevé des salariés et des sociétaires, qui se constituent en collectif ayant un degré élevé de conscience de la complexité de l'activité et des impacts sur le

milieu environnant : ce degré de conscience fait que ce qui relève du domaine des scories pour un individu ayant une connaissance superficielle de son environnement fait plus naturellement partie du quotidien pour des individus dans un collectif stable. Ainsi, les règles formelles (un homme=une voix) et l'histoire originelle des coopératives comme réponse collective à une problématique se traduisent par une capacité réelle durable des coopératives à élargir leur champ de vision au-delà des frontières classiques de l'entreprise.

Les syndicats et les coopératives entretiennent d'ailleurs des relations complexes qui témoignent de la vitalité des questions politiques dans les coopératives : ces dernières tendent à prendre position sur des sujets politiques que les syndicats considèrent comme leur chasse gardée. Historiquement, les coopératives sont nées autour de questions politiques et aujourd'hui encore la notion d'économie sociale et solidaire se définit par le fait que des initiatives économiques ont un mobile politique. Dans les débats autour de l'utilité sociale, les organisations d'économie sociale et solidaire critiquent le monopole de l'intérêt général des pouvoirs publics et revendiquent la prise en compte d'un intérêt collectif. Desroche (1976) montre d'ailleurs que les coopératives ont souvent été considérées dans le monde entier comme des partenaires privilégiés, voire des instruments, pour la mise en œuvre des politiques des gouvernements. Les coopératives constituent donc un niveau méso-politique de régulation, intermédiaire entre le niveau contractuel et le niveau public.

Il s'agirait donc ici de montrer que les coopératives produisent plus d'externalités positives que les entreprises les plus réactives et expertes. Novkovic (2008) fait l'hypothèse que les coopératives se caractérisent notamment par une plus grande capacité à « internaliser les externalités ». Rappelant le septième principe de l'Alliance Coopérative Internationale (« engagement envers la communauté »), une analyse des coopératives canadiennes permet de conclure que la structure coopérative est plus adaptée à la prise en compte des enjeux de leurs territoires d'activité que ce n'est pas le cas des entreprises qui mettent en œuvre des politiques de responsabilité sociale dans un cadre charitable (don de temps ou de moyens). Ainsi, « les coopératives tempèrent les échecs du marché puisqu'elles maintiennent leur présence dans des territoires qui ne sont pas attractifs pour les entreprises à actionnariat, ont un meilleur taux d'emploi des personnes en difficulté et se fournissent localement en payant souvent plus cher que le prix du marché pour contribuer au développement économique local »<sup>94</sup>. De même, « les caisses régionales de Crédit Agricole, sans être de véritables organes de décision en dernier ressort, ont le pouvoir non négligeable d'adapter leur stratégie à moyen terme aux contours de leur environnement local » (Batac et alii, 2008: 29). Le sixième principe de

---

94 je traduis

l'Alliance Coopérative Internationale (« coopération entre les coopératives ») signale également une propension des coopératives à établir des partenariats avec d'autres entreprises coopératives, de sorte que là encore la frontière de l'entreprise perd en clarté. Smith (2001) montre à propos de la Lega Coop et du complexe coopératif de Mondragon que cette intercoopération est source d'efficacité pour les coopératives.

## ***1. Dans les coopératives, les administrateurs sont moins experts et mobiles que les salariés***

Dans les coopératives, l'interaction entre les salariés et les sociétaires existe essentiellement au niveau de la tête, c'est-à-dire entre dirigeants salariés et administrateurs (Desroche, 1976). La plupart des coopératives spécifient d'ailleurs par écrit que les sociétaires, fussent-ils administrateurs, n'ont pas à interagir avec les salariés non dirigeants autrement que à travers leur fonction de client<sup>95</sup>. L'accent est mis sur la relation administrateurs-dirigeants au sein de laquelle les administrateurs sont en moyenne moins experts ( $A' < D'$ ) (1.1.) et moins mobiles ( $A' > D'$ ) (1.2.) que les dirigeants, c'est-à-dire que le point A représentant les administrateurs est situé en haut à gauche par rapport au point D représentant les dirigeants. Le cas des SCOP est traité séparément puisque les fonctions d'administration et de direction n'y sont pas nécessairement distinctes (1.3.).

Dans cette partie, l'information est essentiellement qualitative et fait largement appel à ma connaissance personnelle des coopératives, m'ayant permis de fréquenter et d'observer de nombreux cas, complétée par la lecture d'une vingtaine de monographies retraçant des histoires de coopératives de leurs origines à nos jours.

### ***1.1. Concentration comparée des secteurs d'activité et degré d'expertise ( $A' < D'$ )***

Dans de nombreux cas, les coopératives se sont créées sur la base de métiers (Vienney, 1980 ; Hansmann, 1996). Cette base professionnelle a été conservée dans un premier ensemble de coopératives. Pour celles-ci, les sociétaires (et donc les administrateurs) d'une coopérative

---

<sup>95</sup> Par exemple, dans son cahier du délégué, Coop Atlantique précise que « les délégués n'interviennent pas dans la gestion et le fonctionnement des magasins (notamment auprès du personnel) qui relèvent de la seule responsabilité des chefs de magasin ». + Crédit Mutuel.

ont tous la même activité, on peut appréhender aisément le degré d'expertise requis pour cette activité et le comparer à celui des dirigeants de leurs coopératives. C'est par exemple le cas des coopératives d'achat et de vente des commerçants, des agriculteurs et des artisans, notamment dans la boucherie, la coiffure, le transport, le bâtiment, etc). Dans ces coopératives, il y a une forte homogénéité professionnelle (1.1.1.). Les coopératives bancaires et les mutuelles d'assurance dommage ainsi que certaines mutuelles santé se sont également créées sur des bases professionnelles<sup>96</sup>, mais ces entreprises se sont progressivement universalisées. ces fonctions sont suffisamment génériques pour pouvoir répondre aux besoins d'une grande diversité de sociétaires de profils socio-professionnels très divers. De plus, de nombreuses mutuelles santé se sont créées sur une base territoriale, donc sans assise professionnelle. Il n'est donc pas possible d'envisager le degré moyen d'expertise de ces sociétaires et de leurs administrateurs. Toutefois, le niveau de qualification requis dans les secteurs de l'assurance et la finance est suffisamment élevé pour qu'on puisse faire l'hypothèse que les administrateurs de coopératives de finance et d'assurance sont moins qualifiés que les dirigeants de ces coopératives avec lesquels ils sont en contact (1.1.2.). Enfin, un troisième ensemble est constitué de coopératives dont les membres sont des personnes physiques. Ces coopératives répondant à des besoins de base tels que le logement (coopératives HLM) ou l'alimentation (coopératives de grande distribution), elles ont également acquis une fonction universelle qui dépasse les milieux professionnels même si certaines d'entre elles ont des origines socio-professionnelles fortes (par exemple le milieu ouvrier pour de nombreuses coopératives de consommateurs). Pour ces coopératives à faible homogénéité professionnelle, il est difficile d'avoir une idée de la fonction économique des membres dans leur vie professionnelle et donc d'appréhender leur degré d'expertise (1.1.3.).

### **1.1.1. Degré d'expertise dans les coopératives à forte homogénéité professionnelle**

En prenant en charge la partie la plus industrialisée des activités de leurs membres, les coopératives limitent la confrontation de ces derniers aux activités dans lesquelles le degré d'expertise est le plus élevé. On retrouve ici la thèse de Georges Fauquet (1935) qui considère que le secteur coopératif se développe à partir de l'économie familiale et de l'économie

---

<sup>96</sup> PME pour les Banques Populaires, instituteurs pour la Casden, agriculteurs pour le Crédit Mutuel et le Crédit Agricole, commerçants pour la Macif, artisans pour la Maaf, instituteurs pour la Maif, etc.

artisanale, en direction de l'économie industrielle. En effet, le principe même de mutualisation consiste à concentrer des acteurs pour industrialiser une fonction. Les fonctions font alors l'objet d'une codification précise. Elles sont décomposées en tâches qui sont fonctionnellement reliées les unes aux autres. Là où une même personne pouvait remplir plusieurs fonctions dans une petite entreprise, la spécialisation sera plus poussée dans une grande entreprise. En corollaire, le niveau de qualification exigé pour diriger de telles entreprises est élevé. Or, premièrement, les coopératives constituent des intermédiaires entre les membres et leurs partenaires économiques les plus concentrés. Ainsi la fréquence du contact des membres avec les acteurs concentrés diminue. Dans le cas des coopératives d'achat (boucherie, charcuterie, coiffure, bâtiment, agriculture, distribution alimentaire et non-alimentaire), c'est avec les fournisseurs que les membres des coopératives peuvent éviter d'avoir des interactions. De même, les coopératives agricoles gèrent l'interface avec les secteurs fortement concentrés que constituent l'industrie agro-alimentaire et la grande distribution.

Deuxièmement, les entreprises membres délèguent les fonctions les plus spécialisées à leurs coopératives (gestion, informatique, responsables commerciaux, première transformation des produits agricoles, etc). D'une part, cela leur évite d'avoir à atteindre des économies d'échelle et donc d'augmenter leur degré d'expertise en interne. D'autre part, les personnes chargées des contacts avec ces acteurs sont embauchées dans la coopérative et non dans les entreprises des membres. Or, ces personnes ont un degré élevé d'expertise en raison de la nature de leurs interlocuteurs. Ainsi, les salariés des entreprises membres sont d'autant moins en contact avec des personnes expertes, de sorte que le degré moyen d'expertise de l'entreprise membre peut rester faible.

À l'inverse, les entreprises à actionnariat sont plus susceptibles de connaître des situations où les administrateurs sont plus experts que les dirigeants. Ceci est vrai que l'actionnariat soit industriel ou financier. Dans le premier cas, le principal actionnaire d'une entreprise est une entreprise de taille plus importante qui est la maison mère. En effet, parmi les membres des entreprises coopératives on trouve peu de grandes entreprises car le pouvoir n'y est pas proportionnel aux capitaux investis de sorte que les grandes entreprises ne peuvent pas y valoriser pleinement leur poids économique, d'autant que les membres dont la taille croît sont incités à quitter la coopérative (chapitre 5, paragraphe 1). Dans le cas d'un actionnariat financier, les administrateurs peuvent bénéficier du soutien de professionnels du secteur de la finance voire appartenir directement à ce secteur caractérisé par un degré élevé d'expertise.

### **1.1.2. Degré d'expertise dans les coopératives de finance et d'assurance**

Dans l'assurance et la finance, l'homogénéité des fonctions économiques des membres est faible, de sorte qu'il est difficile d'appréhender leur degré d'expertise moyen à l'aide du même raisonnement que précédemment. Toutefois, ces secteurs sont fortement concentrés pour ce qui est des activités de banque et d'assurance dommage et tend à le devenir pour le secteur de l'assurance santé. En outre ils nécessitent un fort degré d'expertise en raison de la quantification de leurs activités. La dématérialisation de l'activité permet également une très forte mobilité des éléments qui la constituent, ce qui favorise le principe de réactivité. Ainsi, les dirigeants des coopératives de ces secteurs doivent avoir une capacité d'abstraction très développée, indépendamment des contextes dans lesquels ils agissent. Si l'on considère que ces secteurs sont ceux qui nécessitent le degré le plus élevé d'expertise, il est fort probable que les administrateurs appartiennent à des secteurs d'activité nécessitant un moindre degré d'expertise, d'où l'hypothèse d'un moindre degré d'expertise chez les administrateurs de ces coopératives par rapport aux dirigeants avec lesquels ils sont en contact. De plus, les coopératives d'assurance et de finance se sont développées avant tout sur les petits comptes : les plus grandes entreprises, plus concentrées, sont en générale clientes auprès de banques d'affaires, dans lesquelles les coopératives sont moins présentes.

### **1.1.3. Coopératives à faible homogénéité professionnelle**

Parmi les coopératives de personnes physiques, seule l'existence de critères HLM dans les coopératives HLM donne une indication sur le degré de qualification et donc d'expertise des membres : les individus disposant des revenus les plus bas sont en moyenne moins qualifiés. Inversement, les dirigeants des coopératives HLM appartiennent par définition à des catégories socio-professionnelles élevées. Au final, on peut positionner les sociétaires à gauche des dirigeants de coopératives sur un axe mesurant le degré d'expertise. Par contre, il n'est pas évident que les catégories sociales aisées fréquentent moins les grandes surfaces alimentaires que les catégories sociales inférieures, donc on n'a pas d'indicateurs sur le niveau de qualification des sociétaires des coopératives de consommateurs de la grande distribution.

## **1.2. Notabilité des administrateurs et degré de mobilité ( $A'' > D''$ )**

De par leurs activités, il n'est pas nécessaire que les sociétaires aient un niveau élevé d'expertise (degré d'abstraction ou de qualification requis pour les activités fortement rationalisées), à l'inverse de ce qui peut être exigé pour les dirigeants de leurs coopératives, d'où un moindre niveau d'expertise pour les sociétaires que pour les dirigeants de leurs coopératives. Parmi les sociétaires, ceux qui accèdent à la fonction d'administrateur sont souvent des notables locaux ou sectoriels, c'est-à-dire des personnes fortement liées à des groupes sociaux et donc peu mobiles. Or la mobilité est une condition essentielle du principe de réactivité. La mobilité d'une personne, qu'elle soit géographique ou sectorielle, suppose de pouvoir l'extraire de son environnement avant de l'insérer dans un autre. Cette extraction s'accompagne de la rupture des liens entre la personne et les éléments qui composent son environnement d'origine. En passant de ce dernier à un nouveau, le degré d'interconnaissance diminue, de sorte que les relations entre la personne et les nouveaux éléments avec lesquels elle est en contact se réduisent à un aspect fonctionnel. À l'inverse, une relation durable s'épaissirait d'un vécu commun qui dépasserait le squelette fonctionnel. Plus la mobilité est importante, plus l'ancienneté moyenne de la relation est faible et plus la relation est réduite à sa dimension fonctionnelle : la personne étant peu liée à son environnement sa mobilité potentielle est préservée et le vécu partagé avec les autres personnes étant peu développé les liens sont essentiellement fonctionnels. Par ailleurs, on peut considérer que les individus qui changent fréquemment d'environnement développent leurs capacités à développer des raisonnements à valeur universelle, puisqu'ils sont habitués à se repérer rapidement dans des environnements différents. Le fait de vivre successivement plusieurs expériences permet de concentrer l'attention sur les éléments et les fonctions essentiels sans pouvoir comprendre la complexité des relations locales, tout élément apparemment non fonctionnel étant rejeté comme relevant de contingences locales.

Chez les dirigeants, la mobilité est un principe courant dans la gestion des carrières. La rotation des postes relève de la logique identitaire : une personne n'est jamais attachée à un milieu particulier, mais doit être capable de reproduire ses fonctions dans divers contextes. Au Crédit Mutuel, au Crédit Agricole ou encore à Groupama, ce sont les caisses régionales ou fédérales qui gèrent les ressources humaines selon une logique d'allocation optimale sur le territoire concerné. Par ailleurs, il existe des possibilités de promotion interne d'une caisse

régionale à l'autre, de sorte que les salariés ne font pas toute leur carrière dans la même caisse régionale. Ainsi, les directeurs d'agence ont un territoire de référence relativement large, tandis que les administrateurs de caisses locales sont des notables locaux. Alors que la mobilité des premiers leur permet d'acquérir une logique universelle valable aux différents postes auxquels ils sont passés, les administrateurs appréhendent l'activité à partir de leur vécu sur le territoire ou dans le secteur. À l'inverse, c'est la notabilité qui est le critère déterminant dans les carrières d'administrateurs. Or le propre de la notabilité est que la reconnaissance sociale est très fortement ancrée dans un groupe social, alors que le principe de la reconnaissance économique, c'est que la formalisation des compétences permet de participer à un marché du travail d'autant plus déterritorialisé que le degré d'expertise est développé.

Les principales qualités des administrateurs semblent être plutôt sociales que techniques ou économiques. De ce point de vue, on retrouve les origines des coopératives. L'entrepreneuriat collectif se caractérise par le fait que faute d'un niveau suffisant d'apports financiers ou de compétences par un petit groupe voire une personne unique, c'est l'accumulation de compétences et de capitaux d'un large groupe qui permet de réunir les ressources nécessaires à la création d'activité. Ainsi, les protagonistes d'une coopérative sont ceux qui sont capables d'une forte mobilisation sociale. Suivant le même principe, les membres des coopératives constituent des populations homogènes (Vienney, 1980 ; Hansmann, 1996) puisque se reconnaissant dans les mêmes notables, ce qui renforce l'emprise des normes locales sur la coopérative : le degré de diffusion de certaines normes locales peut permettre de communiquer de manière plus efficace que les normes formalisées à vocation universelle. Dans les coopératives qui ont dépassé la période des pionniers, les administrateurs sont encore caractérisés par leur notabilité, non pas tant qu'elle permette une mobilisation sociale large (la croissance se fait désormais par une politique commerciale classique adressée aux clients) mais parce qu'elle assure une bonne image pour la coopérative. Lorsque les administrateurs sont rémunérés, ils le sont d'autant plus que leur réseau social est développé, ce qui montre que la dimension sociale est effectivement une caractéristique particulièrement valorisée pour les administrateurs (Barros, 2005).

D'une part, dans une perspective statique, que les administrateurs ont avant tout un profil de notables (1.2.1.). D'autre part, dans une perspective dynamique, la pratique de renouvellement des administrateurs renforce cette notabilité (1.2.2.).



### 1.2.1. Profils d'administrateurs

En coopérative, le principe de subsidiarité se traduit par le fait qu'il existe des coopératives de premier niveau (coopératives locales) et des coopératives de deuxième ou troisième niveau (c'est-à-dire des coopératives de coopératives). Il faut donc distinguer les profils des administrateurs selon les niveaux. J'ai connaissance de très peu d'études sociologiques sur les administrateurs. Mon analyse s'appuie donc essentiellement sur ma connaissance propre et des recherches complémentaires à partir des rapports d'activités des coopératives, comme je l'ai indiqué dans l'introduction (paragraphe « de quelles coopératives est-il question ? » et notamment la note 7). En effet, ma fréquentation personnelle de plusieurs coopératives m'a permis de repérer les profils des administrateurs dans plusieurs coopératives que ce soit au niveau le plus ponctuel de la participation à des assemblées générales (caisses de Crédit Mutuel, de Groupama et de Crédit Agricole) ou bien de manière plus approfondie dans la coopérative de grande distribution Coop Atlantique.

Au niveau local, une étude sur 3 caisses régionales de Crédit Agricole (Aquitaine, Languedoc-Roussillon, Pyrénées Gascogne) a notamment pu constater que au niveau local, les administrateurs sont des élus, des propriétaires terriens et des chefs de petites entreprises (Batac et alii, 2008: 30). En outre, mon expérience personnelle m'a permis de repérer les profils suivants : un cadre d'une entreprise locale, la femme d'un élu municipal et présidente du comité de jumelage, un salarié de la piscine (caisse locale de banque coopérative en Limousin), un producteur local, un cadre d'une administration locale, un élu (autre caisse locale de banque coopérative en Limousin), un habitant dont la famille est présente de longue date dans le quartier, un ancien président d'une autre caisse locale arrivé depuis 10 ans dans le quartier, un habitant du quartier dont le père avait été administrateur (caisse locale de banque coopérative en Midi Pyrénées), un élu d'un village de la zone couverte par la caisse (autre caisse locale de banque coopérative en Midi Pyrénées), etc. En outre, pour une part importante, ces personnes sont souvent des retraités. Cette dernière caractéristique signifie qu'elles sont souvent peu mobiles et fortement ancrées dans leur territoire. Dans les dix assemblées générales auxquelles j'ai pu participer, on note que la moyenne d'âge des administrateurs est très nettement plus élevée que celle des salariés.

Dans les coopératives de second niveau, le territoire de référence est en général la région.

Alors qu'au niveau local, le principe dominant est simplement que les administrateurs soient ancrés dans leur territoire (tout en s'assurant qu'ils ne vont pas porter une image négative pour la coopérative), au niveau régional, le recrutement des administrateurs de région est plus exigeant : on peut constater un principe de notabilité. Dans les Banques Populaires, les administrateurs sont souvent également membres des organisations professionnelles locales et des chambres consulaires. En particulier ils sont membres ou proches des administrateurs des SOCAMA, sociétés de caution qui fonctionnent étroitement avec les Banques Populaires et qui sont gérées par les artisans, chefs d'entreprises et commerçants (sources : site internet institutionnel et histoire de la Banque Populaire du Centre).

À Coop Atlantique, les deux derniers présidents ont été un directeur de caisse locale de Crédit Agricole et un militant socialiste très investi dans le tissu associatif et directeur retraité d'une agence des PTT. Dans les deux cas, ce sont des personnes qui ont des responsabilités hiérarchiques nettement inférieures à celles qui sont rattachées au poste de directeur de Coop Atlantique : les dirigeants de la coopérative ont en effet à gérer plus de 4000 salariés, ce qui était loin d'être le cas des présidents dans leurs activités professionnelles. Les autres membres du conseil de surveillance de Coop Atlantique sont souvent des retraités de l'Education Nationale, qui sont investis dans l'éducation des consommateurs, mission historique de la coopérative. Ils sont souvent investis dans le tissu associatif local ou sont des notables des villes dans lesquels la coopérative a des magasins importants. Parmi les résultats d'une large étude sur les coopératives de consommateurs en Europe, Brazda et Schediwy (1985) mettent l'accent sur le poids de baronnies régionales dans les décisions stratégiques des entreprises.

Parmi, les présidents des caisses régionales de Crédit Agricole, on trouve un dirigeant d'une entreprise familiale de pâtisserie industrielle officier de l'ordre national du mérite (Crédit Agricole Alpes Provence Bouches-du-Rhône, Hautes Alpes et Vaucluse)<sup>97</sup>, un exploitant agricole président de Chambre d'Agriculture, syndicaliste et maire d'une petite ville (Crédit Agricole Alsace Vosges), un dirigeant d'une PME de commerce en gros (Crédit Agricole Aquitaine), un membre du Comité National pour la Promotion de l'Oeuf (Crédit Agricole Brie-Picardie Seine-et-Marne, Picardie, Oise), un dirigeant d'une PME familiale de machines agricoles (Crédit Agricole Centre Ouest), etc.

Dans les territoires historiques du Crédit Mutuel, ce sont longtemps des membres de l'Église catholique qui ont occupé les fonctions d'administrateurs locaux et fédéraux. L'ancrage était si fort que certains auteurs n'ont pas hésité à parler de déclergification lorsque certains membres

---

97 Source : <http://www.lejournaldesentreprises.com/editions/13/actualite/rencontre/marc-pouzet-pour-une-economie-solidaire-09-01-2009-57702.php#>

ont tenté de limiter leur emprise comme au Crédit Mutuel Ouest Océan (Gérard, 2000).

Enfin, certaines coopératives d'envergure nationale ont développé des coopératives de troisième niveau. C'est notamment le cas des caisses centrales des banques coopératives. On y remarque également que les présidents ont une grande ancienneté dans les entreprises et/ou qu'ils ne sont pas passés par les grandes écoles parisiennes, par ailleurs grandes pourvoyeuses d'administrateurs de grandes entreprises françaises.

Le président actuel de la Banque Populaire, Philippe Dupont<sup>98</sup>, suit des études à l'Université de Dauphine puis dirige l'entreprise familiale Max Dupont & Cie de 1981 à 1999, dans le négoce de grains et de produits phytosanitaires pour l'agriculture. Il préside entre 1988 et 1991, le Comité consultatif du commerce des céréales et des aliments du bétail (Cocéral), siégeant également de 1988 à 1994 au Comité consultatif des céréales à Bruxelles. C'est donc un notable du secteur. Au sein de la banque, il a une carrière très progressive : « entré comme son père au conseil d'administration de la Banque populaire de la région Ouest de Paris (BROP) en 1983, il accède à sa présidence non exécutive en 1988. Siégeant également au conseil syndical du groupe en 1991, il en devient vice-président entre 1995 et 1999, période durant laquelle il est également vice-président de la Caisse centrale des banques populaires ».

Etienne Pflimlin, président du Crédit Mutuel Centre Est Europe a eu une carrière classique pour un administrateur de banque : Polytechnique, Sciences Po Paris, ENA. Il devient président de la fédération un an après son entrée dans le groupe et président de la confédération 3 ans après. Toutefois, il fait preuve d'une très forte longévité à ce poste, puisque il y reste plus de 25 ans.

Jean-Marie Sander, président du Crédit Agricole, est exploitant agricole, syndicaliste, président de la Chambre d'Agriculture d'Alsace et maire de son village de 1400 habitants. Son prédécesseur René Caron avait un profil similaire. Les deux mettent beaucoup l'accent sur le fait qu'ils gardent un pied sur le terrain, ce qui signifie a minima que l'ancrage territorial fait partie des valeurs de la coopérative : le fait d'avoir cet ancrage permet de renforcer la légitimité.

À l'appui de cette dimension de notabilité (et donc de faible mobilité) des administrateurs, j'ajoute qu'il est fréquent que les coopératives soient étroitement liées à des engagements politiques. Par exemple, à la MAIF, on constate que les appartenances politiques des notables

---

98 source Wikipedia, article Philippe Dupont

qui sont administrateurs ont un rôle important dans les relations internes, ce qui dénote que les normes locales peuvent atteindre un fort degré de vivacité dans l'entreprise. Par exemple, « la querelle interne au PS entre Bernard Bellec et Ségolène Royal pour le contrôle de la mairie de Niort a des retombées sur la vie de la mutuelle, qui voit s'opposer pour la présidence Jean Durandau, passé dans le camp royaliste et Bernard Bellec, finalement choisi comme président en octobre 1996 » (Chaumet, 1998: 200). Certains cadres supérieurs ont eu un parcours militant très engagé, tel Jean Ducos qui est entré à la MAIF en bas de l'échelle et a fini directeur de l'innovation et du développement, tout en menant parallèlement une carrière politique au PSU puis au PCF. Ceci n'est pas étranger à la forte présence de militants PCF au sein du Conseil d'Administration. Minoritaires, ces militants sont bloqués pour parvenir au poste de président, mais ils exercent une influence certaine. Soutenu par ces derniers, Jean Ducos est pour d'autres « un peu le diable personnifié, en tout cas "l'oeil de Moscou" de la MAIF » (Chaumet, 1998: 269). Face à ce poids des relations politiques dans l'entreprise, le président Jean Germain s'est posé comme objectif de couper les administrateurs du vivier politique de la base dans les associations départementales. Originellement, ces associations venaient en soutien aux correspondants et délégués pour collecter de l'épargne. Ce rôle économique leur a permis d'acquérir un poids important que le Président Jean Germain a souhaité supprimer en leur supprimant la collecte et les cantonnant dans un rôle éducatif. Néanmoins, son successeur Roger Bélot est également un ancien syndicaliste du SNI et a tenu longtemps un rôle de délégué départemental, de sorte qu'il ne peut être fait table rase de la tradition. On note ici la force d'inertie de la structure coopérative pour tempérer le changement.

Dans de nombreuses coopératives, les liens avec les syndicats ont été déterminants. À titre d'illustration, Dreyfus (2007) décrit à la MGEN comment le passage au principal syndicat des enseignants du primaire (SNI) est la règle pour espérer devenir président. De plus, les querelles syndicales ont des retentissements certains dans l'entreprise malgré les efforts pour éviter que l'entreprise soit perturbée par ces scissions. Ou encore, à la coopérative de taxis Gescop (Lasne, 2007), les dirigeants se sont efforcés de couper progressivement leurs relations avec la CGT dont la force de mobilisation sociale avait été déterminante au départ.

### **1.2.2. Stabilité des administrateurs**

Par ailleurs, l'analyse du mode de renouvellement des administrateurs permet de constater que

ce principe de notabilité est garanti par une forte sélection par les pairs. Loin d'un processus formellement démocratique avec appel à candidature et élection pluraliste, la plupart des coopératives fonctionnent par cooptation. Le président peut d'ailleurs considérer que sa fonction est de garantir la stabilité et éviter de faire entrer des « révolutionnaires » qui risqueraient de perturber la tâche des dirigeants<sup>99</sup>. Ainsi, le renouvellement des administrateurs se fait très progressivement de sorte que l'intégration des nouveaux administrateurs se fait sans perturber la reproduction du tissu au sein duquel les relations se développent. En général, il y a autant de candidats que de postes à pourvoir et les candidatures sont décidées en interne en fonction des liens de proximité que les administrateurs en poste entretiennent avec d'autres sociétaires, de sorte que le vote par les sociétaires est dépourvu d'enjeux comme en témoigne l'apathie lors des assemblées locales (Caire 2010 et ma participation à une dizaine d'assemblées générales). Le président se charge de maintenir plein un vivier d'administrateurs dans un comité central qui assiste à une partie des réunions du conseil de surveillance. Cela permet de sensibiliser les futurs administrateurs, de les tester et ainsi d'assurer une continuité. Les élections se font individuellement au fil des fins de mandats et des atteintes de limite d'âge, de sorte que le groupe se renouvelle progressivement à la marge, sans provoquer de déséquilibre du groupe en place.

Dans la coopérative Leclerc (Carlier-Lossouarn, 2008), l'auteur analyse le verrouillage du réseau : pour devenir membre de la coopérative, de nombreuses étapes sont requises. Le dossier de candidature est étudié par les pairs. Un parrain doit s'engager et se porte garant financièrement mais aussi moralement. De nombreux candidats sont incités à commencer en tant que salariés dans un autre centre. Ce système garantit une forte stabilité des normes et relations sociales dans la coopérative. Plus généralement, à propos des coopératives en Grande-Bretagne, Spear (2004) montre qu'il est très difficile de constituer un contre-pouvoir.

### **1.3. Le cas particulier des SCOP**

Dans les coopératives d'usagers, direction et administration constituent des fonctions séparées. Dans les coopératives de travailleurs (les SCOP en France), il est possible que ces deux fonctions se recoupent voire se confondent<sup>100</sup>. Dans les SCOP SARL, qui constituent l'essentiel des SCOP, le gérant occupe à la fois les fonctions de président de l'assemblée

---

<sup>99</sup> Entretien avec le Président de Coop Atlantique, 2010

<sup>100</sup> Les informations de ce paragraphe sont tirées d'un entretien par téléphone avec un salarié d'une Union Régionale des SCOP le 24/06/2010.

générale et de directeur. Toutefois, il reste possible de positionner le degré d'expertise de l'ensemble des associés<sup>101</sup> par rapport à celui de l'ensemble des cadres. On constate que les gérants sont ceux qui sont capables de réaliser des devis, élément clé de l'interaction avec la clientèle. Or cette fonction recourt à des compétences mathématiques, soit le langage le plus formalisé, ce qui requiert un niveau d'abstraction et donc d'expertise suffisant (capacité à quantifier une réalité). Plus encore, on observe une tendance croissante à ce que le poste de gérant soit occupé par les comptables de l'entreprise, soit le poste le plus formalisé de l'entreprise. C'est notamment le cas dans le secteur du bâtiment, qui représente la majorité de l'effectif des SCOP. Une fois que la coopérative a passé l'époque des pionniers, la tendance est à ce que le gérant soit choisi parmi les personnes qui sont entrées comme cadres dans l'entreprise et qui ont donc un degré initial de qualification plus élevé. De même, dans les SCOP SA, la tendance est à ce que le conseil d'administration soit tenu par les cadres, mais la présence de salariés non cadres dans le conseil d'administration des SCOP SA peut contribuer à diminuer le degré moyen d'expertise des administrateurs. Par contre, il y a une part importante de personnes qui ne font pas partie de l'encadrement parmi les associés de la coopérative, ce qui n'est pas le cas dans les SARL non coopératives. Ainsi, le degré moyen d'expertise des associés des coopératives est inférieur au degré moyen d'expertise de l'encadrement, de sorte que l'on peut positionner les associés à gauche des cadres.

Williamson (1975, p52) affirme que le dirigeant de la firme capitaliste est désigné sur la base de ses compétences, de « [ses] capacités de traitement de l'information supérieures et de [ses] talents oratoires et décisionnels exceptionnels » (cité in Barredo, 2010), de sorte qu'il est doué d'un degré élevé de rationalisation. À l'inverse, les administrateurs n'occupent pas leur poste seulement pour leurs compétences de gestionnaire mais pour leurs compétences de notable et la confiance que ses pairs lui accordent. Ainsi, les personnes qui occuperont le poste d'administrateur auront, le plus souvent, un degré de compétence moindre que celui qui est observé dans les entreprises à actionnariat.

## ***2. Connaissance du milieu, production d'externalités et mobilisation de ressources tacites***

L'idéologie dominante fait de l'entreprise une machine à produire des externalités négatives. Dans les entreprises cotées, en raison de la dématérialisation et de la mobilité des capitaux financiers, les actionnaires sont fortement déconnectés du terrain d'action de l'entreprise

---

<sup>101</sup>Il n'y a pas de conseil d'administration en SARL

(chapitre 2, 2.1.)<sup>102</sup>. Ils sont donc peu susceptibles de prendre connaissance par leur vécu des impacts de l'activité de l'entreprise. En coopérative, les membres ont une connaissance plus directe et donc plus large du terrain d'action de l'entreprise. En effet, les administrateurs sont en général des notables locaux, c'est-à-dire que par leur vécu, ils ont une bonne connaissance de leur milieu, par opposition aux actionnaires déconnectés des territoires. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de production d'externalités : par exemple, il est possible que les impacts environnementaux de l'activité soient méconnus car relevant précisément de démarches scientifiques de contrôle des émissions des entreprises et non d'un ressenti intuitif. Ou encore, des professionnels peuvent préférer ignorer les conséquences environnementales de leurs activités, y compris lorsque cela porte atteinte à leur propre santé, afin de ne pas déstabiliser leurs conditions de travail. Mais cela se fait en situation de fortes tensions car cela concerne leur quotidien, éventuellement relayé par la presse et de associations locales, alors que c'est aisément ignorable par des acteurs déconnectés de leur territoire. Ainsi, il est possible, sans avoir besoin de recourir à l'hypothèse de valeurs<sup>103</sup> de sociétaires éthiques qui seraient volontairement plus attentifs que des actionnaires, de considérer que la meilleure connaissance vécue du milieu limite les risques d'y porter atteinte. De plus, les activités des coopératives sont caractérisées par un niveau élevé de stabilité des relations (chapitre 4). Or, la stabilité favorise le développement d'une connaissance vécue du milieu. Cette stabilité du milieu attire également les salariés et les sociétaires les moins mobiles, c'est-à-dire les moins soumis à l'emprise du principe d'expertise (chapitre 5), de sorte que eux aussi sont plus susceptibles d'avoir une connaissance personnelle vécue du milieu de l'entreprise, c'est-à-dire plus large que la réalité filtrée par le principe d'expertise. Or, cette moindre fermeture des administrateurs à leur environnement peut se traduire plus généralement par une moindre fermeture institutionnelle des coopératives à leur environnement en raison du réel pouvoir d'influence des administrateurs sur les dirigeants.

En s'appuyant sur le rôle important des informations tacites dans les dynamiques entrepreneuriales individuelles, Adaman et Devine (2002) montrent comment le raisonnement

---

<sup>102</sup>Il y avait bien sûr déjà production d'externalités avant la financiarisation des entreprises, mais ce phénomène favorise un accroissement de la quantité d'externalités négatives produites en renforçant la clarté des frontières entre ce qui relèverait de l'entreprise et ce qui n'en relèverait pas.

<sup>103</sup>Pourtant, j'ai montré dans les chapitres 5 et 6 qu'il y a un biais d'attractivité et de sélection dans les coopératives en faveur des individus les moins attirés par les principes d'expertise et de réactivité. Ce moindre attachement aux principes dominants limite le risque pour ces individus qu'ils sacrifient des principes éthiques à ces principes. Dans le même ordre d'idée, j'ai montré que les cadres des coopératives sont en moyenne moins rémunérés que leurs homologues des entreprises à actionnariat. Cette moindre recherche de la lucrativité laisse plus de place à d'autres dimensions telles que la recherche des valeurs. On peut donc envisager que **le poids des valeurs est une conséquence des principes de l'économie sociale**, les valeurs étant couramment revendiquées comme caractéristiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

est également valable pour les grandes entreprises : les entreprises qui parviennent à mobiliser largement leurs parties prenantes ont un avantage comparatif pour bénéficier de ces informations tacites. Novkovic (2006) parvient à un résultat similaire à partir de l'analyse de la mise en œuvre des principes coopératifs. Borzaga et Tortia (2006) montrent que les salariés des coopératives ont plus le sentiment que leurs homologues des entreprises privées et publiques que leur contribution au processus de production est reconnue. On peut y voir une capacité des coopératives à mobiliser plus largement les connaissances de l'ensemble des salariés, au-delà de la réduction aux compétences formellement reconnues. Ces mêmes salariés témoignent également d'un attachement plus important que leurs homologues aux liens entretenus avec les usagers.

Les avantages comparatifs des coopératives résident donc dans leur gestion des externalités négatives (limiter leur production et réguler leurs effets) et dans leur capacité à exploiter la richesse des ressources tacites et informelles. Dans les deux cas, il s'agit de favoriser l'expression de la diversité des points de vue et des vécus en instaurant une sorte de veille collective qui repose sur l'ensemble des parties prenantes. On assiste aujourd'hui à un renouveau de telles institutions : les administrateurs de banques coopératives sont chargés de veiller sur le territoire, des membres de coopératives de consommateurs retrouvent de la légitimité à donner leur avis sur la manière dont le commerce est mené, des administrateurs de banques s'impliquent dans la gestion des risques d'exclusion bancaire, etc. De cette connaissance issue d'une veille peut émerger une capacité à participer à la régulation des problématiques des espaces qui sont impactés par les activités économiques.

### ***3. Pouvoir d'influence des administrateurs sur les dirigeants***

Les normes qui régissent les administrateurs et les dirigeants des coopératives sont donc significativement différentes en terme de degrés de réactivité et d'expertise. Jusqu'à un certain degré, les administrateurs et les dirigeants ne parlent pas le même langage, n'ont pas la même lecture de leur environnement, n'ont pas la même conception de ce qui se fait et ne se fait pas, etc. La vie d'une coopérative est donc caractérisée par des conflits de normes, lorsqu'une décision prise selon une logique rationnelle se heurte à une norme locale. En effet, c'est surtout dans ce sens là que le problème se pose car ce sont avant tout les dirigeants qui prennent des décisions conformément à leur connaissance professionnelle et cherchent ensuite à les faire valider par les administrateurs. En effet, tout d'abord, les administrateurs



sont censés être des représentants et non faire valoir leur position personnelle. Or, il est plus long de construire une position collective qu'une position individuelle. À l'inverse, dans des entreprises à actionnariat, la possible concentration du pouvoir en un actionnaire majoritaire permet donc plus facilement aux administrateurs d'avoir l'initiative d'orientations pour l'entreprise. Ensuite, il existe une importante asymétrie d'information qui vient du fait que les dirigeants travaillent à temps plein dans le secteur, tandis que l'activité de la coopérative ne représente qu'un aspect partiel de l'activité des administrateurs. Les dirigeants sont donc nettement plus en mesure de prendre des décisions. Enfin, il existe une asymétrie de position. Dans la mesure où les dirigeants sont plus experts, ils occupent une position sociale supérieure dans la hiérarchie sociale. Ils bénéficient ainsi d'une plus grande légitimité pour prendre des initiatives et les imposer : le vecteur AB (graphique en début de partie 2) qui représente l'influence que les dirigeants exercent sur les administrateurs va dans le même sens que le vecteur SR, dont les dirigeants bénéficient ainsi de la puissance.

Face à la longueur de SR, vecteur sociétal de rationalisation et délocalisation, qui vient doper la puissance d'action des dirigeants, il est certain que ces normes locales ne font pas le poids. Ainsi, les administrateurs sont rarement en mesure d'impulser eux-mêmes des décisions. Face à ce constat, les études portant sur les évolutions des coopératives ont majoritairement conclu à leur banalisation (Zevi et Monzon Campos, 1995 ; Côté, 2001). Si les administrateurs ne sont pas capables de changer la direction du navire coopératif, ils sont capables d'en tempérer la marche, ce qui n'est pas sans impact sur l'efficacité.

Que se passe-t-il lorsque des décisions issues de la logique rationnelle (principe d'expertise) viennent heurter des normes locales. À partir d'entretiens et de la lecture de monographies retraçant les histoires de coopératives de leurs origines à nos jours, le rôle des tensions entre normes locales et expertises peuvent être repérées dans l'histoire passée et actuelle des coopératives. Cela concerne notamment des décisions qui relèvent des orientations stratégiques (fusions, croissance, diversification, fermetures, normalisation des pratiques) (1.2.1.). Dans la plupart des cas, c'est la logique rationnelle qui finit par s'imposer : les normes locales ne font que ralentir le processus de décision en opposant des arguments contextuels mais pas de projet alternatif (1.2.2.). Enfin, une attention complémentaire est portée aux conflits entre normes dans des cas de petites décisions de la vie quotidienne, sur lesquelles les administrateurs sont plus à même d'avoir un avis, à travers leur sens pratique d'usager et leur connaissance du territoire (1.2.3.).

### **3.1. les administrateurs comme force de tempérance du changement**

Les administrateurs constituent souvent des ralentisseurs lorsque les dirigeants initient ou se font le relais d'innovations susceptibles d'influer sur la trajectoire de l'entreprise (biens nouveaux, nouvelles méthodes de production, nouveaux débouchés, utilisation de nouvelles matières premières, nouvelle organisation du travail<sup>104</sup>). Cette question doit être distinguée de la capacité d'inventivité des coopératives qui fait que les coopératives sont apparemment peu réactives, mais sont néanmoins capables de s'adapter à leur environnement. L'innovation est un cas particulier d'inventivité. L'inventivité consiste à produire quelque chose de nouveau. Il y a innovation lorsque cette inventivité est formalisée de sorte qu'elle est repérable comme telle et diffusable. La faible capacité d'innovation des coopératives ne préjuge pas de leur degré d'inventivité. Tout d'abord, je traite des décisions des dirigeants concernant de nouvelles formes d'organisation : le paragraphe sur les coopérations inter-firmes aborde notamment la question des fusions (2.1.1.) et le suivant sur les fermetures d'activités montre comment les décisions de redéfinition des frontières de l'entreprise sont vécues (2.1.2.). Ensuite, sont abordées les questions des nouveaux débouchés et des biens nouveaux dans le paragraphe diversification et croissance (2.1.3.). La question des nouvelles matières premières intervient dans un troisième temps avec un paragraphe sur l'approvisionnement en capitaux (2.1.4.). Enfin, quelques exemples concernant les nouvelles méthodes de production permettent d'aborder la question des innovations qui concernent la standardisation et de la professionnalisation des pratiques (2.1.5.).

#### **3.1.1. Les coopérations inter-firmes**

Perrot et alii (2001) constatent que les coopératives pratiquent plutôt des stratégies d'alliance défensives, c'est-à-dire contraintes par une situation économique plutôt que inscrites dans des stratégies offensives de croissance, d'innovation et de diversification à l'instar de leurs concurrentes. Selon Richards et Manfredo (2003), les coopératives agricoles suivent les vagues de concentration sectorielles, mais réalisent ces fusions en retard sur leurs concurrents. L'analyse de quelques exemples permet de comprendre le rôle des administrateurs dans la moindre propension de leurs coopératives à introduire des modifications organisationnelles.

---

<sup>104</sup>Typologie de Schumpeter

Depuis les années 1960, des plans de fusion sont régulièrement relancés au Crédit Agricole. Dans les années 1980, on parlait déjà d'arriver à un nombre de 20 caisses régionales. Aujourd'hui il existe encore 39 caisses. On mesure le décalage entre les décisions des dirigeants et la vitesse à laquelle ils parviennent à les appliquer<sup>105</sup>. Gueslin (1984) montre que au lieu de procéder directement aux fusions, la présence des administrateurs oblige les dirigeants à procéder à une succession de changements partiels plutôt qu'à pratiquer des fusions rapides. Ainsi, ils obtiennent que les caisses régionales mutualisent une fonction, puis une autre, jusqu'à ce que l'idée de la fusion générale soit progressivement acceptée et que les caisses couvrant une petite région fusionnent pour couvrir un territoire plus grand, c'est-à-dire concernant un plus grand nombre de caisses locales, ce qui permet de réaliser des économies d'échelle. À la lecture des rapports d'activités, on constate que dans les années 2000, le découpage territorial en caisses régionales, loin d'être imposé par le découpage administratif ou par des décisions des organes centraux, est soumis aux relations d'interconnaissance entre les caisses. Par exemple, des tensions entre les caisses des Landes et de Pyrénées Gascogne ont conduit cette dernière à rejoindre la caisse d'Aquitaine. Loin de se soumettre aux logiques supérieures, éloignées des territoires, les réalités locales pèsent sur le rythme des décisions. Il en est de même au Crédit Mutuel. Plus encore, alors que le Crédit Agricole avait bénéficié de la création d'une caisse centrale par l'État, cela n'a pas été le cas au Crédit Mutuel, de sorte qu'il existe encore 10 caisses fédérales et pas de caisse centrale. Les fonctions informatiques et des activités telles que l'assurance sont progressivement mutualisées. À l'initiative de l'Alsace et de la Bretagne, deux regroupements se constituent progressivement. Jusqu'en 2008, le groupe Arkea avait fusionné 3 fédérations (Auvergne, Sud Ouest, Bretagne) contre 4 pour CM4 (Centre Est Europe, Sud Est, Savoie, Île de France). Progressivement, la puissance du Crédit Mutuel Centre Est Europe attire un nombre croissant de fédérations et aujourd'hui CM4 est devenu CM10. Toutefois, le fait que des pouvoirs forts ont été structurés autour de Arkea présage que l'intégration du Crédit Mutuel prendra encore un temps long, se heurtant à des baronnies locales. Lors des assemblées locales relevant de la fédération Crédit Mutuel Loire Atlantique Centre Ouest en 2010<sup>106</sup>, de nombreuses questions tournaient autour des craintes de voir disparaître les spécificités de l'activité de la fédération dans un ensemble de taille plus importante, en l'occurrence l'adhésion de la fédération à l'inter-fédération initiée par

---

<sup>105</sup>Je rappelle comme indiqué au début du chapitre 4 que le degré de réactivité et d'expertise ne permet pas de préjuger du degré d'efficacité, puisque l'efficacité peut avoir pour source leurs opposés que sont le sens vécu et la stabilité.

<sup>106</sup>Entretien avec une administratrice.

la fédération d'Alsace. Une commission a ainsi été mise en place au niveau fédéral pour définir les spécificités fédérales afin de les défendre dans le nouvel ensemble. Il est évident que ces spécificités disparaîtront progressivement, mais c'est la gestion du changement qui importe, puisqu'elle permet aux normes locales de s'adapter et se renouveler plutôt qu'être détruites directement. Cette tempérance du changement, loin de confiner dans une illusoire conservation perpétuelle des origines, donne le temps de développer de nouvelles relations d'interconnaissance et ainsi de créer de nouvelles spécificités pour les ensembles ainsi créés.

Bonin (2005) montre comment les fusions ont progressivement remanié en profondeur l'aspect du groupe coopératif laitier 3A. Il insiste sur le temps nécessaire à la préparation des assemblées générales afin que les administrateurs ne soient pas brusqués par l'introduction précoce de décisions importantes à l'ordre du jour. Ces lenteurs révèlent que de nombreux éléments entrent en jeu lorsque des fusions sont initiées par les dirigeants. Fusionner deux coopératives, cela signifie que certains administrateurs perdent leur statut<sup>107</sup>. Il faut ainsi souvent attendre des occasions telles que la fin d'un mandat ou bien des difficultés financières décisives pour qu'une fusion puisse être enfin votée. Par ailleurs, le choix des partenaires de fusion ne répond pas toujours à des critères économiques mais politiques. Par exemple, la concurrence historique entre les coopératives laitières de Montauban et Toulouse a rendu inconcevable pour les administrateurs respectifs d'adhérer à la même coopérative, de sorte que la coopérative de Montauban a préféré rejoindre la coopérative Yoplait dont le cœur géographique est dans le Nord de la France plutôt que la coopérative régionale 3A.

Lasne (2007) s'intéresse au cas du groupement Gescop : ce groupement de 3 coopératives d'artisans taxis a décidé de conserver l'existence juridique des 3 SCOP fondatrices du groupement tout en transférant l'essentiel de l'activité au groupement afin de limiter la concentration du pouvoir. Quoique les activités des trois SCOP sont essentiellement gérées par Gescop et que les 3 conseils d'administration se réunissent en même temps, il n'est pas question de fusionner, à la fois pour respecter l'identité de chacune des SCOP mais aussi pour conserver le système d'équilibre des pouvoirs. À Gescop, il y a toujours trois directeurs aux mêmes pouvoirs et non un PDG tout puissant. « Juridiquement les trois directeurs ont les mêmes pouvoirs et ainsi le système s'auto-régule, ce qui permet d'éviter les possibles dérives individuelles d'un dirigeant unique » (Lasne, 2007: 252). « Il est parfois plus difficile de rapprocher des hommes que des capitaux. L'histoire de Gescop est émaillée de prises de bec,

---

<sup>107</sup>À la coopérative de grande distribution Coop Atlantique, il reste encore des traces d'un tel enjeu avec l'existence du comité central : cet organe sans pouvoir décisionnel résulte de la grande fusion de 1972 entre les coopératives historiques de Saintes, Limoges, Saint-Junien et Vierzon. Il a été créé afin de conserver un rôle à la plupart des administrateurs des coopératives fusionnées, désormais en surnombre. Il était inconcevable pour ces administrateurs qu'ils perdent toute fonction dans leurs coopératives.

de coups de gueule, de bourre-pifs verbaux, de crises internes (...). De nombreux gérants des sociétés de service contrôlées par le groupement Gescop sont sortis laminés de cette expérience, voire écœurés, victimes des "attaques", de "l'ingratitude" de la "mauvaise foi" ou de "l'irascibilité" d'un certain nombre de chauffeurs » (Lasne, 2007: 250). Ce vocabulaire indique que l'on est ici non pas sur un terrain faisant appel à des arguments professionnels, mais pris dans des relations d'interconnaissance, ce qui va à l'encontre du principe d'expertise qui consiste à bien séparer les sphères formelles et informelles.

### **3.1.2. Fermetures d'activité**

Lorsque la logique rationnelle affirme qu'une caisse, une usine, un entrepôt, un service ou un magasin n'est plus rentable, dans tous les cas, on constate que les fermetures finissent par être opérées, mais que cela se fait progressivement, soit par transfert progressif de l'activité, soit en raison du temps nécessaire pour convaincre les membres, le temps que chacun se familiarise avec l'idée. Lang et Welzel (1999) montrent que les fusions de banques coopératives ne permettent de réaliser des économies d'échelle et d'étendue que si une partie de l'activité des coopératives initiales est abandonnée permettant de se recentrer sur un cœur d'activité. Or, ces fermetures d'activité sont moins probables d'être réalisées en coopératives puisque les usagers sont susceptibles de les refuser. Bonin (2005) montre là encore le temps nécessaire pour faire accepter par les administrateurs la fermeture d'usines de transformation du lait. En effet, cela impacte profondément leur vécu en modifiant la collecte. Ils se méfient donc considérablement de ces décisions.

Alors que certaines économies sembleraient évidentes de la part des dirigeants pour améliorer les ratios de Coop Atlantique, il y a une culture très attachée à l'emploi et fortement valorisée par les administrateurs qui en ressentent une certaine fierté de ne pas licencier pour raison économique<sup>108</sup>. Cette culture étant connue de la part des dirigeants et préservée par les administrateurs, il n'y a pas véritablement de conflit qui viendrait d'une volonté des dirigeants de passer en force, mais les dirigeants rappellent régulièrement que certains ratios problématiques sont directement dus au maintien de magasins et d'entrepôts. Notamment, le groupe compte 220 magasins de proximité (moins de 400m<sup>2</sup>). Parmi ces magasins, 100 sont tenus par des indépendants, qui sont donc libres de leurs horaires et peuvent donc rallonger

---

<sup>108</sup>Informations issues du cercle local du 29 janvier 2010 et d'un entretien avec le président du directoire le 28 avril 2010.

les périodes d'ouverture. À l'inverse, les 120 autres magasins sont tenus par des salariés, de sorte qu'ils sont soumis à la loi des heures supplémentaires. Afin de limiter les surcoûts, les horaires d'ouverture sont donc réduits. Ceci induit selon les dirigeants que ces magasins sont quasiment tous déficitaires. Cependant, la politique de la coopérative est d'attendre que les responsables de ces magasins partent à la retraite puis de ne fermer ces magasins que si l'on ne trouve aucun repreneur indépendant. Il en est de même pour les trois entrepôts du groupe. L'analyse financière voudrait qu'il n'y en ait qu'un et qu'il soit situé de manière plus centrale. Mais il n'est pas question de fermer brutalement ces entrepôts issus des coopératives originelles. Leurs activités évoluent ainsi progressivement. Par exemple, il a été récemment décidé de concentrer alcool, produits pour les animaux et apéritifs dans un entrepôt, droguerie gâteaux sucrés et alimentation bébé dans un autre et épicerie, parfumerie, hygiène dans un troisième. Comme pour les fusions de caisses de Crédit Agricole analysées au paragraphe précédent, la mutualisation fonction par fonction est un moyen d'arriver progressivement à la fusion. De même, lorsque des postes se libèrent dans d'autres services, on propose en priorité à certains personnels des entrepôts de les prendre, afin de limiter le nombre de collaborateurs dans ces entrepôts. À terme, il est fortement probable que certains entrepôts seront fermés, mais cette décision est appliquée de manière très progressive en fonction des opportunités qui se présentent dans le contexte local. Dans le même ordre d'idées, les sujets qui sont le plus débattus par les membres du conseil de surveillance sont les décisions de fermetures de magasin sur les territoires des administrateurs concernés.

Lasne (2007) donne un autre exemple à propos de la société de central radio Alpha Taxis acquise en 1988 par le groupe coopératif Gescop (3 coopératives d'artisans taxis). Dans un contexte de grandes difficultés, le groupement a décidé de renforcer considérablement le capital de la filiale pour conserver l'outil de travail. Alors que le risque était important et qu'une analyse financière aurait conduit à désertir l'entreprise, les administrateurs ont décidé de conserver cette société dont l'acquisition avait marqué l'histoire de la coopérative, évitant également d'avoir à changer leurs habitudes : faute d'expertise en terme de gestion, on voit que les administrateurs prennent des décisions en fonction d'éléments émotionnels ou de court terme (ils privilégient la continuité de la vie quotidienne). De même, pendant plus de 15 ans, la station service Steva du groupement Gescop est maintenue en activité car les anciens chauffeurs y ont leurs habitudes, alors que l'analyse comptable permettait de repérer clairement un déficit. Ce n'est qu'avec l'arrivée progressive de nouveaux chauffeurs non liés à cette station que la décision de fermeture est enfin prise.

### **3.1.3. Diversification et croissance : nouveaux produits et nouveaux débouchés**

La question de l'intégration de nouveaux produits et de nouveaux débouchés dans les activités des coopératives a été abordée par les dirigeants à partir de l'argument de la diversification et celui de la croissance. Ces arguments se heurtent systématiquement à la question du pouvoir des administrateurs. Les premières diversifications ont répondu aux demandes des sociétaires de voir un nombre croissant de leurs besoins servis par la coopérative : par exemple, du conseil en financement et en gestion, des services informatiques ou de la mutualisation de personnels ont pu venir compléter une fonction initiale de coopérative d'approvisionnement (Desroche, 1976). Mais c'est ensuite la logique de l'entreprise coopérative qui a pris le dessus sur celle des membres. Les dirigeants ont développé les coopératives sur des segments d'activités sectoriels jugés complémentaires au segment initial, mais qui ne répondent pas directement aux besoins des membres. Cela représente deux types de risque pour les membres. D'une part, les activités ne sont plus vécues par les administrateurs, de sorte qu'ils perdent leur principal atout pour comprendre les activités : cela renforce le déséquilibre administrateurs/dirigeants. Dans de nombreux cas, les administrateurs freinent l'intégration de nouvelles dimensions sectorielles ou géographiques par crainte de perdre le contrôle. La tempérance du changement peut leur laisser le temps de prendre connaissance des nouveaux enjeux et éviter d'être trop fortement déconnectés. Rappelons les quelques exemples marquants (chapitre 4, paragraphe 1.3.) de dirigeants qui ont été licenciés pour avoir pris des initiatives trop rapidement, sans que la validité de leurs décisions aient été remises en cause au regard des évolutions sectorielles. D'autre part, l'intégration de nouvelles populations dans une coopérative peut nécessiter une diversification des recrutements d'administrateurs et faire perdre la domination du pouvoir à la catégorie originelle. Plus encore, la perte d'homogénéité catégorielle du sociétariat limite leur capacité de peser collectivement sur l'entreprise, qui se retrouve alors gérée uniquement selon les principes des dirigeants.

Le principe de mobilisation sociale autour de notables induit que les coopératives sont constituées de groupes sociaux à forte homogénéité. Cette forte homogénéité s'oppose directement à un souci gestionnaire de diversification des risques. Les membres d'une population homogène étant susceptibles de voir simultanément se réaliser un même risque, la diversification permet de mutualiser les risques. Black et alii (1999) considèrent que la

concentration géographique des membres d'une coopérative rend ces dernières plus sensible aux risques.

La diversification géographique des risques est un argument fort dans le rapprochement entre coopératives dans les secteurs de l'assurance et de la banque. Elle a plutôt pris la forme de fusions avec des coopératives voisines, comme on l'a vu plus haut. Dans le domaine de l'assurance, Groupama rappelle régulièrement dans ses assemblées locales que les diverses tempêtes qui ont touché ses adhérents depuis 1999 n'ont pas entamé l'équilibre du groupe car elles n'ont jamais touché toutes les zones géographiques du groupe à chaque fois. Le Crédit Mutuel justifie également sa politique de filiale en Europe et au Maghreb par la nécessité de ne pas être entièrement dépendant de l'économie française. Dans la coopérative agricole laitière 3A, les administrateurs ont vu avec réticence le renforcement de l'activité de transformation agro-alimentaire sur des segments à plus forte valeur ajoutée, malgré l'argument des dirigeants que cela permettrait d'acheter leur lait plus cher (Bonin, 2005). Le même argument a été mobilisé dans la coopérative agricole Euralis sur l'acquisition de filiales de production de foie gras en Europe de l'Est, ce qui a nécessité un long travail de persuasion des administrateurs (Philippe et alii, 2007). À la SCOP de géomètres ATGT (Lasne, 2002), un plan de croissance externe a été retardé suite au constat que les premiers rachats induisaient une perturbation de la culture d'entreprise et ne permettait pas d'investir suffisamment de temps pour la renouveler. Le débat de la diversification a été central dans l'histoire des coopératives agricoles, certaines choisissant de s'ouvrir à la polyvalence, tandis que d'autres se sont efforcées de rester concentrées sur leur métier d'origine. Dans le premier cas, l'exemple de Terrena est le plus significatif : coopérative de semence en 1926, elle s'ouvre à la collecte laitière en 1942, puis à la volaille dans les années 1990. Aujourd'hui, le chiffre d'affaire de Terrena est constitué à 30% de productions animales, 25% de productions végétales et 10% de lait (les autres activités sont des activités amont et aval n'induisant pas de diversification du sociétariat). Près de 100 des 220 coopératives agricoles recensées par la fédération Coop de France sont classées dans la catégorie "polyvalentes".

Mais le principal argument reste un argument de croissance. Or, selon Fulton et alii (1995) le taux de croissance des coopératives est fortement contraint par l'accès aux capitaux mais aussi parce que les membres ne sont pas nécessairement attachés à un objectif de croissance : cet objectif ne fait pas partie de leur paysage, de sorte que les dirigeants doivent parvenir à les convaincre s'ils considèrent que la croissance est nécessaire pour la survie de l'entreprise.

Pour les coopératives et mutuelles créées sur une base sectorielle, la première initiative de



diversification a été motivée par la volonté d'éviter que les enfants et conjoints des sociétaires ayant des professions différentes de celles de leurs parents soient obligés de partir. À la MAIF, trois choix ont été envisagés : ouvrir le sociétariat, aider à la création d'une nouvelle mutuelle, créer une filiale. La création d'une nouvelle mutuelle a été rejetée dans la mesure où elle présentait le risque de donner naissance à un futur concurrent potentiel. La création d'une filiale a finalement été décidée afin de limiter les risques de dilution du sociétariat, mais « il faut alors à Jean Germain (directeur) beaucoup de persuasion, parfois accompagnée de quelques "coups de gueule" pour arriver à convaincre d'abord le conseil d'administration, ensuite les militants, du bien-fondé de la décision de créer Filia » (Chaumet 1998: 255). Cette création de filiale a permis d'ouvrir progressivement les services d'assurance à une population très diversifiée, afin de permettre une croissance malgré que la population originelle constitue un marché saturé. « Cette mutation structurelle d'importance est liée à la volonté des dirigeants de la Mutuelle de trouver de nouveaux champs de recrutement afin d'élargir l'assise économique de la MAIF. Si bien qu'aujourd'hui, l'assuré MAIF est plus souvent employé de bureau, ouvrier, cadre, commerçant ou médecin qu'enseignant. Belle conquête de la mutualité, même si elle est parfois perçue avec méfiance de l'intérieur de la Mutuelle » (Chaumet, 1998: 250). Il reste que le fait d'interdire aux nouveaux clients d'être sociétaires ne permet pas de pratiquer la ristourne et les rappels de charge, ce qui oblige Filia-MAIF à pratiquer des tarifs supérieurs de 5 à 15% pour faire face aux incertitudes, de sorte que le refus politique d'ouvrir le sociétariat se traduit par une perte de compétitivité pour l'entreprise. Les inquiétudes levées par la création de Filia ont poussé à lancer une consultation sur l'identité de la mutuelle.

À la MAIF (Chaumet, 1998) comme à la MGEN (Dreyfys, 2007), l'histoire a été marquée par des tensions fortes entre le syndicat des instituteurs SNI et la population croissante des membres du secondaire. Alors que les instituteurs sont progressivement devenus minoritaires à la MGEN, ils ont gardé le pouvoir : les 5 présidents ont commencé leur carrière comme instituteurs et sont passés par le SNI, originaires de régions différentes. Plus généralement, les 244 administrateurs nationaux de la MGEN de 1947 à 2001 sont 180 enseignants et personnels issus de l'enseignement primaire, 22 du secondaire, 30 du personnel administratif et d'encadrement et 12 autres. Au Crédit Agricole, la transformation progressive en banque universelle a engendré une stratégie de reconquête des instances statutaires par les agriculteurs, sociétaires originels, qui continuent de dominer la banque alors que le financement de l'agriculture est devenu une activité minoritaire du groupe (Batac et alii, 2008, note 12).

Au final, Lamm-Tenant et Stark (1993) et Mayers et Smith (1994) montrent que les coopératives dans le secteur de l'assurance aux Etats-Unis sont de plus petite taille que les entreprises concurrentes et qu'elles sont moins diversifiées géographiquement et en types de produits. Un résultat similaire est trouvé par Kotz et Nagel (2002) pour les coopératives bancaires allemandes : elles ne parviennent pas à atteindre la taille critique du secteur, à l'instar de Leclerc et alii (1999) pour les caisses de banque coopérative acadienne, Marco et Moya (1999) pour les banques coopératives espagnoles et Labbye et alii (2002) pour les banques coopératives françaises. Oustapassidis et alii (1998) montrent que les coopératives laitières diversifient moins et plus lentement leur activité que leurs concurrentes à actionnariat. D'après (Plihon 1998) et (Dalmaz 2002, p77), en Europe, les coopératives bancaires développent moins fortement la diversification géographique que leurs concurrentes. L'investissement des coopératives agricoles dans l'industrie agro-alimentaire a été justifié par les dirigeants par la nécessité de bénéficier des activités à plus forte valeur ajoutée. Ils se sont heurtés aux réticences des administrateurs qui voyaient là un risque accru de perte de contrôle de leur pouvoir de contrôle des dirigeants (Hendrikse, Veerman, 2001b).

#### **3.1.4. Financement interne et externe**

Si l'on considère les capitaux comme une matière première pour l'activité des entreprises, force est de considérer que le comportement des coopératives vis-à-vis des décisions de diversification des ressources financières constituent un cas supplémentaire de réticence des coopératives à innover dans tous les types d'innovations identifiés par Schumpeter. L'essentiel de ce sujet de l'accès aux capitaux a été traité dans le chapitre 4, paragraphe 2.1. En outre, une analyse comparative portant sur des coopératives de travailleurs et des entreprises à actionnariat dans 12 pays européens montrent que les coopératives de travailleurs ont moins recours à l'endettement bancaire que les secondes (Črnigoj, Mramor, 2010). Rebelo et alii (2008) trouvent un résultat similaire pour les coopératives agricoles au Portugal : les administrateurs ont une influence négative sur le taux d'endettement, tandis que les dirigeants ont une influence positive. Ils en déduisent que la structure coopérative n'est pas adéquate dans les marchés actuels hautement compétitifs et mondialisés, nécessitant une importante prise de risque. Babb et Boynton (1981) et Oustapassidis et alii (1998) constatent que les coopératives laitières sont moins endettées que leurs concurrentes à actionnariat. Il n'y a donc pas seulement une déficience structurelle des coopératives dans leur capacité à attirer les

capitaux, mais aussi une réticence interne de la part des administrateurs à intégrer des modes de financement nouveaux. Ils risquent de leur faire perdre le pouvoir faute de connaissance de ces techniques d'une part et en raison de la multiplication des parties prenantes de la coopérative susceptibles d'acquérir une influence dans la prise de décision, légitimée par le fait que les apporteurs de capitaux sont socialement reconnus comme des propriétaires légitimes dans la plupart des entreprises (voir chapitre 5, section 1).

Rosenboim et alii (2010) montrent que le niveau d'investissement dans les kibboutz pour développer de nouveaux services collectifs est inférieur à celui qui est voté dans les collectivités publiques pour les mêmes services. Selon eux, c'est dû à une difficulté à mobiliser les capitaux des membres en raison d'une incompétence dans les affaires financières qui se traduit par une méfiance vis-à-vis des décisions impliquant une gestion financière. Selon Hendrikse et Veerman (2001b), plus le marché de l'agro-industrie se complexifie, moins les sociétaires sont aptes à juger de la pertinence des investissements à réaliser, de sorte que le temps nécessaire pour les convaincre augmente. Les coopératives privilégient les accords généraux, les fusions et les joint ventures sur les acquisitions et les prises de participation, c'est-à-dire les formes de coopération inter-firmes qui sont les moins risquées et qui demandent moins de capital (Van der Krogt et alii, 2007).

Au Crédit Agricole, l'introduction de certificats coopératifs d'investissement (c'est-à-dire une ouverture contrôlée du capital des caisses régionales) a suscité une telle quantité de débats, par exemple dans les caisses du Calvados, du Nord est et de la Lorraine (Batac et alii, 2008: 29) que plusieurs d'entre elles ont renoncé à cette introduction et d'autres sont revenues en arrière dès que des résultats négatifs ont été constatés. À Vendée Sani Therm (coopératives d'achat d'artisans du bâtiment)<sup>109</sup>, les administrateurs mettent un point d'honneur à mobiliser l'épargne des membres pour éviter de dépendre de relations extérieures.

### **3.1.5. Standardisation/professionnalisation des pratiques**

Pour la professionnalisation de certaines fonctions par le recrutement de personnels qualifiés comme pour l'introduction d'innovations technologiques censées adapter les pratiques des membres à un souci de rentabilité de leur coopérative, les réticences des administrateurs sont nombreuses. Cette thématique a été déjà introduite dans le paragraphe 3.1.3. du chapitre 4 sur le défaut de recours aux pratiques d'optimisation. Je généralise ici ces considérations à

---

<sup>109</sup>Entretien avec le dirigeant, septembre 2008

l'ensemble des innovations concernant la professionnalisation des méthodes de production.

Par exemple, concernant la professionnalisation de certaines fonctions, les administrateurs de la MAIF ont longtemps été réticents à ce que soient intégrées des techniques marketing. Lors des inquiétudes autour de la création de la filiale Filia-MAIF, il a été décidé de mettre en place une consultation des salariés et sociétaires sur l'identité de la mutuelle. Les échanges entre salariés et administrateurs ont notamment permis à ces derniers d'être convaincus de la nécessité de développer une démarche marketing. L'ampleur de la mobilisation témoigne de la capacité de tempérance que peuvent avoir les administrateurs lorsqu'ils sont réticents à une nouvelle pratique. De même, selon Couret (2006) les coopératives dans lesquelles les administrateurs sont le plus actifs développent moins la fonction commerciale en amont de la fonction de collecte, alors que cette fonction est génératrice de plus-values significatives : « nous ne sommes pas des commerçants » rétorquent les administrateurs. Un véritable travail est mené par les dirigeants pour convaincre leurs administrateurs qu'il est possible de faire évoluer la coopérative vers l'activité aval qu'est la commercialisation. Les coopératives dans lesquelles les administrateurs sont le plus actifs développent moins la fonction commerciale. D'après Oustapassidis et alii (1998) les coopératives développent également moins d'innovations marketing. Elles sont plutôt suiveuses dans le domaine. Plus encore, Furlough (1999) montre que les coopératives de consommateurs tendent à résister à l'introduction de nouvelles techniques marketing : en effet, les sociétaires étant les clients, la philosophie du service éclairé aux clients tend à être remplacée par une incitation à maximiser les achats.

Concernant l'introduction de nouvelles technologies, les administrateurs de Gescop (Lasne, 2007) ont décidé de ne pas rendre obligatoire le recours au service de réservation collective, privilégiant la possibilité pour chacun de conserver ses relations sociales initiales. En pratique, l'adhésion des membres des coopératives au service s'est faite progressivement au fil de l'entrée de nouveaux chauffeurs dans les coopératives et du ralliement de certains membres par d'autres coopérateurs ayant expérimenté le service. Cette pratique a eu un coût important pour la coopérative qui a dû renflouer un service longtemps resté en deçà de sa taille critique faute d'adhésion rapide. Bonin (2005) analyse l'ampleur des efforts qui ont été déployés par les dirigeants de la coopérative laitière 3A pour convaincre les membres d'affiner leurs processus de sélection des races pour que le lait soit plus conforme aux exigences de la transformation agro-alimentaire et de la grande distribution. Enfin, les coopératives bancaires européennes développent moins rapidement les innovations financières (Dalmaz, 2002).

### **3.2. Modes d'entrée en application des décisions des dirigeants**

Quelles que soient les types d'innovations, les administrateurs exercent donc toujours une force qui ralentit le rythme d'intégration des innovations. Cela ne résulte pas dans un rejet définitif de ces innovations, mais uniquement dans un retard de mise en œuvre. Le navire ne change pas de direction, mais cette tempérance induit une différence de nature en terme de sources d'efficience pour les coopératives : elle permet aux coopératives de bénéficier de sources d'efficience alternatives. Il s'agit maintenant de comprendre comment cette résistance des administrateurs se pratique. Je rappelle quelques motivations essentielles des administrateurs, puis l'exemple de la MAIF permet d'illustrer comment les dirigeants se confrontent aux administrateurs dans leur volonté de mettre en œuvre des innovations.

Le différentiel de normes constaté au début de ce chapitre peut se traduire par un problème de compréhension entre dirigeants et administrateurs. Inversement, il est plus rapide de convaincre quelques actionnaires majoritaires qui plus est proches culturellement (même niveau élevé de diplôme) que plusieurs administrateurs avec obligation de validation dans autant d'assemblées locales. En effet, une des spécificités des coopératives est d'avoir conservé une structuration par coopératives locales, à travers lesquelles l'ensemble des sociétaires doivent être consultés.

Rebelo et alii (2008) considèrent que l'une des caractéristiques des coopératives agricoles est le bas niveau de qualification de leurs membres, souvent à la tête de petites exploitations peu professionnalisées. Ils montrent que cela contribue à freiner la capacité de décision des entreprises. Ils mettent également l'accent sur l'âge élevé des sociétaires, c'est-à-dire que les membres sont souvent peu au courant des dernières innovations sectorielles. Selon eux, une caractéristique importante des coopératives est le « comportement de minimisation de l'investissement ». Dans la lignée des travaux de Cook (1995) sur les coopératives dites de nouvelle génération, ils plaident alors pour un rapprochement des principes de l'entreprise à actionnariat pour permettre la survie des coopératives agricoles portugaises. Comme souvent, le salut ne résiderait que dans le renoncement aux spécificités coopératives par l'alignement sur les principes dominants.

Bataille-Chédotel et Huntzinger (2004) montrent que plus la taille de la coopérative est importante, plus les dirigeants ressentent des difficultés à trouver le bon niveau d'échange avec les administrateurs en raison de leur manque de compétences. Le risque d'autonomisation des dirigeants est d'autant plus grand que ces derniers sont conscients du

manque de compétences des administrateurs. Les auteurs montrent que les dirigeants ont alors l'impression qu'ils ont les mains libres, retrouvant empiriquement le résultat théorique de Rasmusen (1988). Or, plus qu'une liberté, il s'agit d'un changement de référentiel : là où des administrateurs compétents (notamment dans les petites coopératives) pouvaient dialoguer de manière analytique, les administrateurs moins compétents laissent une part plus importante au ressenti, c'est-à-dire qu'il y a une différence de langage qui rend les échanges plus compliqués. Les dirigeants restent contrôlés par les administrateurs mais sur des règles qui ne sont pas formulées, ce qui rend le contexte d'action des dirigeants plus flou.

Davis (2007) considère que l'une des principales sources de démutualisation réside dans l'ambition des dirigeants, dont le professionnalisme croissant les pousse à vouloir investir des activités nouvelles. Afin de dépasser les freins que constituent les administrateurs qui ne partagent pas cet objectif de croissance, ces dirigeants sont amenés à proposer une démutualisation qui permettrait aux membres de s'approprier individuellement une part des réserves accumulées pouvant atteindre des niveaux très élevés. Pour ces dirigeants, la seule manière d'améliorer l'efficacité des coopératives serait de sortir du statut, afin d'éviter les nombreuses incompréhensions entre des dirigeants très qualifiés et des administrateurs sous-qualifiés. Bhuyan (2007) montre que les sociétaires qui considèrent qu'ils ne sont pas assez écoutés dans leur coopérative sont plus susceptibles de quitter la coopérative. Ainsi, les dirigeants ne peuvent pas se contenter de considérer les sociétaires comme de simples clients qui se préoccupent de la simple dimension fonctionnelle mais ont intérêt pour que leur coopérative ne perde pas de sociétaires à être proches de ces derniers, ce qui conduit à ralentir le rythme d'intégration des innovations (voir également sur ce sujet, le paragraphe 1.3. du chapitre 4, sur la difficulté pour les dirigeants à contourner les administrateurs).

L'exemple de la MAIF illustre l'ampleur du travail politique des dirigeants qui doivent aller à la rencontre des administrateurs voire des délégués départementaux pour les sensibiliser progressivement à de nouvelles orientations plutôt que de déclarer directement un programme précis. « Le processus de gestation collective des décisions, par enrichissement mutuel des apports des uns et des autres est tout à fait caractéristique du fonctionnement de la tête de la Mutuelle [...] échanges impromptus et informels qui jouent un rôle essentiel dans la prise en compte et la maturation d'idées nouvelles. Lorsque l'une d'entre elles émerge et qu'elle est soutenue par un dossier réalisé par un responsable, elle peut prendre toute sa valeur dès lors que, convaincu, le président la propose et la défend devant le conseil d'administration. Si personne n'arrive à convaincre le Président de l'intérêt de son idée il est clair que la

mécanique n'est alors pas mise en marche » (Chaumet, 1998: 244). Le conseil d'administration joue ainsi un rôle de tempérance, de filtre : un collectif de non professionnels qu'il s'agit de convaincre. Les dirigeants prennent ainsi régulièrement la température pour gérer le rythme auquel ils peuvent proposer de nouvelles orientations. Loin de convaincre par des données techniques que les administrateurs ne saisiraient pas, il s'agit de convaincre du bon sens de la proposition. Ajoutons que les interactions entre les administrateurs et les dirigeants sont nombreuses, « au point que les interlocuteurs extérieurs à la MAIF ont souvent du mal à repérer qui est qui, du militant ou du salarié » (Chaumet, 1998: 244). Ce qui peut apparaître désorganisé car peu professionnel peut cependant être cohérent du point de vue des membres : ce problème de compréhension basé sur les différences originelles de référentiels est en partie pallié par la stabilité de l'activité de la coopérative. En effet, une histoire collective se développe grâce à la stabilité des relations. Un nouveau référentiel propre à l'entreprise se construit qui n'est ni le référentiel rationalisé des salariés, ni le référentiel local ou militant des administrateurs. À l'exemple des coopératives Gescop (Lasne 2007) et MGEN (Dreyfus, 2006), de nombreuses coopératives issues du militantisme syndical ont vu leur histoire marquée par l'émergence d'une culture d'entreprise se démarquant progressivement des syndicats d'appartenance des fondateurs. Cette culture d'entreprise, fragile comme le rappelle Hansmann (1996), est difficilement formalisable et n'est donc pas immédiatement compréhensible par des observateurs extérieurs, mais a sa propre cohérence pour les acteurs internes, suffisamment stables pour s'y être intégrés.

### **3.3. Affaires courantes**

Les enjeux précédemment évoqués concernaient les évolutions stratégiques des entreprises coopératives. Sur de tels enjeux, les administrateurs ne sont pas en capacité de proposer des alternatives menant à un vrai débat. Par contre, ils sont plus susceptibles d'influencer les dirigeants lorsque les décisions ne concernent pas du nouveau mais du quotidien vécu.

#### **3.3.1. Les caisses locales de banques coopératives**

Dans les caisses locales de banques coopératives<sup>110</sup>, les administrateurs participent notamment à des commissions de crédit. Un diagnostic issu d'une analyse bancaire classique

---

<sup>110</sup>Sources : Le Crédit Agricole, hors la loi ? (Izambert, 2001), Les jugements dans l'octroi du crédit (Wissler, 1989 : une étude de cas sur des caisses locales du Crédit Mutuel de Bretagne), deux entretiens en 2010 avec des administrateurs d'une caisse locale de Crédit Mutuel à Toulouse, octobre 2009.

des données peut entrer en contradiction avec les normes des administrateurs. Ainsi, certains dossiers évalués positivement par l'analyse bancaire sont évalués négativement par les administrateurs, soit parce que la personne a mauvaise réputation, soit parce que le projet vient contrarier les intérêts des administrateurs ou de leurs proches (cas de nouvelles installations agricoles). Inversement, les administrateurs peuvent pousser des dossiers faibles du point de vue de l'analyse bancaire sous prétexte que le demandeur est une personne respectable et en laquelle on peut avoir confiance. Les banques coopératives sont plus des banques de dépôt que de crédit. Elles sont en général prêteuses sur le marché interbancaire. Alors que la littérature économique retient essentiellement que la pression des pairs (Besley et alii, 1993) permet d'améliorer le taux de remboursement, Machauer et Schierek (2004) proposent une interprétation différente du poids des normes sociales dans le fonctionnement des coopératives bancaires : elles contribuent à freiner les activités risquées, en l'occurrence les crédits par rapport aux dépôts : en moyenne, les administrateurs sont plus efficaces pour attirer des nouveaux déposants et plus réticents à accorder des crédits.

### **3.3.2. Un cercle local de coopérative de grande distribution**

Lors des réunions du cercle<sup>111</sup>, les activités des membres sont évoquées (éducation à la consommation, défense du consommateur, tourisme), le directeur fait un point sur l'activité du magasin, le responsable du cercle transmet des informations acquises lors des réunions auxquelles il participe et les membres échangent largement sur les nouvelles locales en lien ou non avec l'activité du magasin (achats de terrains par la mairie, projets de nouvelles surfaces commerciales, etc). Lors des deux premiers cercles auxquels j'ai assisté, les échanges consistaient essentiellement en des remarques sur de nouveaux produits, l'absence de certains produits, des demandes d'éclaircissement auprès du directeur et des discussions de comptoir sur les rumeurs locales. Le directeur étant resté plus de dix ans dans le même magasin pour des raisons personnelles, il a cependant dû changer de magasin.

Le nouveau directeur ayant identifié des points à améliorer grâce à son regard neuf et professionnel, il prend certaines initiatives qui sont considérées comme brutales par les

---

<sup>111</sup>Observation participante de la coopérative de grande distribution Coop Atlantique, en tant que membre depuis décembre 2008. Elle comprend un cercle local qui se réunit 5 fois par an en présence du directeur du magasin et de sociétaires consommateurs du supermarché local (Haute-Vienne), des comités de printemps et d'automne qui réunissent des délégués locaux plus actifs, une assemblée générale locale et une assemblée générale de groupe. je m'intéresse ici uniquement au cercle local, les autres espaces relevant plutôt de considérations stratégiques telles que évoquées plus haut.



membres du cercle. Ainsi, il tente de s'opposer à certaines habitudes du quartier consistant à permettre aux clients et salariés des magasins voisins de se garer sur le parking privé du magasin. Tout d'abord, il met des papiers sur les voitures de ces clients, puis il fait installer une barrière à la sortie, qui ne s'ouvre que grâce à un jeton distribué en caisses. De son point de vue, c'est une manière d'accroître l'activité du magasin en augmentant le nombre de places disponibles pour les clients du magasin. Cependant, pour les membres cela contribue à dégrader les relations avec les acteurs locaux au moment où le centre bourg est menacé de désertion de sorte qu'il serait plus rationnel d'un point de vue de développement local. Par ailleurs, les membres reçoivent des témoignages par leurs réseaux respectifs et par les professionnels des magasins voisins sur le manque de sympathie du nouveau directeur. En effet, le directeur change régulièrement de magasin (le précédent directeur était resté 11 ans, ce qui est une fourchette très haute, plutôt exceptionnelle), tandis que les administrateurs sont fidèles au magasin, de sorte qu'ils sont très ancrés dans les réseaux locaux. Un conflit émerge de cette situation opposant l'attachement au magasin à l'attachement au territoire et à la bonne entente locale et contribue à faire enlever la barrière et adoucir la politique du directeur de contrôle du parking.

Une autre dissension a pu être constatée lorsque, pour libérer des espaces pour les rayons promotionnels, l'espace librairie a été réduit conduisant à supprimer le rayon ouvrages locaux<sup>112</sup> et à rendre le rayon moins convivial (notamment moins adapté à recevoir des auteurs à la signature). D'un point de vue commercial, ces ouvrages et la librairie revêtent un caractère peu stratégique car ils jouent faiblement sur la marge alors que l'entrée est désormais réservée aux offres promotionnelles, mais cela heurte les habitudes locales. Le directeur a cependant été inflexible, invoquant des normes supérieures liées à une redéfinition des espaces du magasin par la hiérarchie.

Les membres ont également interrogé le directeur du magasin sur l'absence de certains produits locaux dans les rayons du magasin. Face à l'attachement à une entreprise locale en vogue, la direction a pu opposer un argument rationnel consistant à faire remarquer que le magasin est contraint de réserver une certaine place aux produits de marque nationale ou internationale de sorte que la place des produits locaux est limitée. Actuellement, la part des produits locaux semble être à son maximum suite à l'entrée de nouvelles références au début des années 2000. Ainsi, l'entrée de nouveaux produits ne pourraient se faire qu'avec le dé-référencement d'autres produits locaux<sup>113</sup>. Suite à de nombreuses relances de la part des

---

112Entretien le 31 octobre 2009 avec un éditeur local dont les ouvrages étaient anciennement présents dans le magasin.

113Entretien avec un cadre de la coopérative, responsable des supermarchés pour le département le 16 février

membres du cercle, le produit en question (un savon) est finalement entré dans les rayons. Dans ce cas, les normes considérées comme inflexibles par le directeur local ont pu être discutées en passant par la discussion à un échelon supérieur entre un administrateur et des cadres du siège. Les membres du cercle ont pu obtenir de la part du siège de réaliser une enquête par questionnaires auprès des clients afin d'envisager une meilleure valorisation des produits locaux dans le magasin, le directeur du magasin considérant que le programme promotionnel est inflexible et qu'il prend déjà trop de place en rayons pour qu'on puisse se permettre d'ajouter des informations à destination des consommateurs. Au bout de 18 mois de cohabitation, on constate ainsi que les oppositions de normes peuvent être résolues en diversifiant les contacts. Un mode de fonctionnement se dessine progressivement dans lequel le directeur du magasin prend des initiatives sans en référer au cercle. Si cela heurte des normes locales, le directeur en est informé en réunion de cercle, puis le président et les cadres du siège sont sollicités pour lever le désaccord. Des cadres du siège peuvent être envoyés spécialement sur place pour mieux appréhender la nature des demandes et des désaccords. De plus, quoique les cercles aient une faible activité, il devient nécessaire de les relancer après une longue période de crise (Prades, 2007) dans un contexte où l'Union Européenne menace de considérer les coopératives comme des SA classiques si le nombre de sociétaires vivants diminue fortement (Birchall, Simmons, 2004).

\* \*  
\*

On constate donc dans cette partie que les principes d'expertise et de réactivité se heurtent certes à des normes locales alternatives portées par les administrateurs mais que ces dernières se transforment difficilement en objectifs alternatifs susceptibles de faire dévier le processus. On assiste seulement à une tempérance du changement. Cette tempérance se traduit par la capacité à mobiliser des sources alternatives d'efficacité, que les principes d'expertise et de réactivité étouffent.

## **Conclusion de la partie 2 : L'image passéiste trompeuse des coopératives, le cas des innovations**

Dans un monde qui valorise excessivement tout ce qui est nouveau, il est pertinent de s'attacher à démythifier la place des innovations dans les coopératives, réputées pour leurs rigidités, c'est-à-dire leur lenteur de réaction aux changements dans l'environnement. Les coopératives manquent d'experts susceptibles d'introduire les dernières innovations techniques et technologiques (partie 2). Elles sont en moyenne en retard dans le lancement de nouveaux produits et la pénétration de nouveaux marchés (diversification géographique et sectorielle) (chapitre 6, 3.1.). Néanmoins, ce retard à l'allumage ne présage pas nécessairement de l'impact réel que ces innovations peuvent avoir pour l'entreprise, notamment parce que la réactivité et l'expertise ne sont pas les seules sources d'efficience.

La question des innovations doit distinguer entre la capacité à développer des innovations internes et la capacité à intégrer des innovations qui se diffusent dans le secteur d'activité mais qui ont une origine extérieure à l'entreprise.

D'une part, sur le premier point, chaque jour a son lot de nouveaux comportements, car l'activité ne se répète jamais strictement à l'identique. Mais peu de ces nouveautés sont identifiées et formalisées comme telles. Il s'ensuit qu'elles n'ont pas de visibilité extérieure : ce n'est pas parce les membres d'une entreprise sont capables chacun à leur niveau de s'adapter en permanence aux situations quotidiennes qu'une entreprise sera réputée innovante. Au contraire, ces innovations quotidiennes favorisent une adaptation permanente qui peut éviter d'avoir à effectuer des réajustements radicaux. Or, seuls ces derniers seront visibles de l'extérieur et permettront paradoxalement à l'entreprise qui met en place de telles révolutions d'apparaître comme audacieuse et innovante. Or, je fais l'hypothèse que les coopératives sont plus susceptibles de bénéficier de ces micro-adaptations internes permanentes. En effet, la stabilité et la moindre concentration du pouvoir par des experts permettent aux coopératives d'être irriguées par un flux riche et varié de connaissances tacites et informelles. Il s'ensuit que les parties prenantes des coopératives connaissent mieux leur environnement, au moins de manière intuitive, et sont plus sensibles à ces micro-variations. Les adaptations quotidiennes peuvent se traduire par une certaine fluidité qui évite d'avoir à procéder par a coups. Plus encore, les salariés des coopératives sont plus satisfaits du sens de leur activité, de sorte qu'ils peuvent être plus prompts à servir les partenaires de la coopérative que des salariés qui se reconnaîtraient moins dans leur entreprise. Cette hypothèse est confortée par

l'idée que les acteurs sont plus capables de prendre des initiatives dans un environnement stable tel que la coopérative en construit : dans un environnement de grande instabilité, les acteurs cherchent d'abord à se protéger en se fermant aux mouvements : ils créent leurs propres bulles de stabilité. Cette dernière idée est cependant compensée par le fait que les adeptes du changement permanent sont plus probablement attirés par les entreprises les plus réactives et expertes et non par les coopératives (voir plus haut, chapitre 5), et sont donc peut-être plus pro-actifs dans leur quotidien.

Cependant, encore une fois, cette performance supposée des coopératives relève plus du vécu et est difficile à objectiver par des indicateurs. Toutefois, les salariés des coopératives de travailleurs dans le secteur social en Italie ont plus le sentiment d'avoir un travail varié et créatif que leurs homologues des entreprises publiques et coopératives (Borzaga et Tortia, 2006). Ceci peut illustrer une moindre centralisation des décisions dans la main des experts ou des dirigeants et une plus grande densité de micro-adaptations locales. En résumé, je fais l'hypothèse que les coopératives sont plus capables de micro-adaptations quotidiennes mais que ces micro-adaptations ne se traduisent par des innovations formalisables et donc diffusables. À l'inverse, les entreprises qui ne bénéficient pas d'une connaissance aussi fine de leur environnement par manque de sens vécu et de stabilité, sont plus susceptibles de laisser des micro-problèmes devenir des problèmes plus visibles. Ces problèmes seront identifiés et traités comme tels et recevront une solution formelle susceptible d'être considérée comme une innovation. Les entreprises considérées comme les plus innovantes ne sont donc pas nécessairement les plus capables de s'adapter à leur environnement.

D'autre part, sur le deuxième point, certains changements de l'environnement ne sont pas de nature à être intégrés par des micro-adaptations décentralisées. C'est notamment le cas des innovations qui sont produites par les départements de recherche et développement ou qui ont été développées par des entreprises concurrentes et se sont diffusées dans le secteur. Leur mise en œuvre nécessite de petites révolutions internes. Pour ces innovations, les coopératives sont souvent en retard sur les autres acteurs du secteur pour les introduire. Cependant, il faut faire une différence entre introduction d'une innovation et impact de cette innovation. À cet égard, le délai de mise en œuvre d'une innovation ne doit pas nécessairement être analysé comme un temps non productif. Il se passe plus pendant ce temps que la simple décision d'adopter une innovation. En effet, la stabilité, par opposition à un rythme élevé de changements, favorise l'expression de connaissances vécues, en général tacites et informelles, et ceci par un plus grand nombre de parties prenantes. Lorsqu'un nouvel objet se présente à

l'entrée d'une coopérative, le séjour dans l'antichambre est long, permettant à chacun de l'observer sous toutes ses coutures (voir plus haut, chapitre 6 : la section 3 sur les processus de décision). Le temps long permet à la coopérative dans son ensemble de bénéficier de retours extérieurs de la part d'acteurs qui ont intégré cette innovation et permet à chacun de se familiariser avec cette notion par des échanges entre pairs. En prenant l'image de la greffe, l'hypothèse est que l'intégration de cet objet se fera en limitant la destruction des tissus du milieu d'accueil et que les connexions nerveuses avec l'objet étranger seront plus nombreuses de sorte que ce dernier sera pleinement utilisé. Le raisonnement théorique permet de faire l'hypothèse que d'une part les effets négatifs seront moins importants et d'autre part que le temps long de la décision d'intégration comprend un temps de diffusion interne. Les entreprises les plus rapides à innover seront celles qui connaîtront une grande variance des effets observés, mais ce ne seront pas nécessairement celles qui connaîtront la plus forte élévation de l'efficacité moyenne.

Lorsqu'une entreprise à haut niveau de réactivité et d'expertise met une innovation en place, elle peut bénéficier d'un fort avantage comparatif grâce à l'avance sur les concurrents. Mais si cette innovation se révèle mauvaise ou infructueuse, l'entreprise peut avoir à essuyer de nombreux effets secondaires coûteux. Ainsi, l'entreprise réactive et experte prend plus de risques. On retrouve l'hypothèse d'une moins grande variance de l'activité. En coopérative, le processus de décision plus lent limite l'ampleur de ces écarts, en exerçant un filtrage plus important des nouvelles tendances du marché. Ce filtrage bénéficie non seulement des connaissances internes, mais aussi des retours d'expériences des premiers innovateurs de leurs secteurs. La pression extérieure fait certes que l'innovation finira tôt ou tard par être intégrée (sauf si l'expérience des concurrents a été négative), de sorte que les acteurs ne sont pas en position de décider de son intégration. Mais si l'intégration n'est pas brutale, elle est moins vécue comme une intrusion violente et elle est moins susceptible de perturber le quotidien des travailleurs et usagers. Il s'ensuit un moindre risque moyen que cette intégration s'accompagne d'impacts négatifs tels que la déstabilisation de pratiques habituelles ou de relations de confiance. Le fait d'avancer lentement évite d'avoir à réparer des dégâts, qui sont la conséquence d'un manque de prévoyance dans un contexte de précipitation. L'analyse empirique de cette hypothèse que l'intégration des innovations en coopératives génère moins d'impacts négatifs que dans les entreprises les plus expertes et les plus réactives est particulièrement difficile à mener. Cependant, l'hypothèse complémentaire d'un fort développement des connexions nerveuses a fait l'objet d'une littérature plus développée.

La littérature sur la sociologie des innovations montre que les innovations peuvent avoir un très faible impact et donc induire une faible efficacité si les utilisateurs ne se familiarisent pas avec elles et les utilisent donc peu<sup>114</sup>. Notamment, dans une organisation, le chaînon le plus lent peut venir freiner l'ensemble des acteurs. La décision réactive par une élite ne présage donc pas nécessairement de la rapidité avec laquelle des impacts positifs pourront être observés. Plus encore, lorsque des décisions sont prises unilatéralement par une élite, le risque de rejet de l'innovation est important. Le temps de la familiarisation correspond à un temps de traduction de l'innovation dans le langage local. Si une décision est prise sur des fondements strictement fonctionnels, la spécificité de la vie locale n'est pas prise en compte, de sorte que la greffe risque de ne pas être acceptée par le milieu dans lequel elle est introduite. Une décision parfaitement logique prise dans un bureau risque de buter contre des spécificités locales lorsqu'elle est introduite. « Aucune organisation d'une chaîne de fabrication ou d'assemblage ne peut être, ni rationnelle, ni acceptable, si elle a été décidée sans tenir compte du point de vue de ceux qui travailleront. Parce qu'elles n'en tiennent pas compte, des décisions sont actuellement presque toutes bancales, et si la production marche quand même, c'est parce que les ouvriers s'organisent entre eux pour la faire marcher, en transgressant les règles et les instructions "officielles" sur l'organisation du travail » (Castoriadis, 1979: 313). Or, cette transgression prend du temps. Les débats internes permettent à chacun de construire sa propre relation à l'innovation, de sorte que le taux d'exploitation de cette dernière sera d'autant plus important.

Plus généralement, l'innovation, souvent importée, doit subir une phase d'adaptation à l'organisation en même temps que les acteurs doivent s'adapter à elle. Sans cela, le greffage peut rater voire même entraîner des maladies. La lenteur permet cette adaptation de l'innovation au contexte spécifique de l'organisation. Ce délai prépare donc un niveau interne optimal d'utilisation de l'innovation qui peut venir compenser la lenteur de l'adaptation externe. Autrement dit les décisions sont prises en retard, la période de décision incorpore l'étape de diffusion parmi les parties prenantes de la coopérative, de sorte que les effets attendus de l'innovation n'arrivent pas nécessairement plus tard. En coopérative, le processus de décision rassemble une population qui a deux caractéristiques : elle est large et elle présente un faible degré d'expertise. La largeur implique que plus de personnes sont déjà familiarisées avec l'innovation lorsque la décision est prise. Le faible degré d'expertise implique que le processus de décision intègre déjà un moment de traduction des principes

---

114 Parmi de nombreuses références, voir Latour et Lemonnier (1994).

analytiques ou rationnels dans le langage local ou vécu. Ainsi la lenteur du processus de décision pose les fondements d'une appropriation profonde de l'innovation dans le milieu dans lequel elle est à diffuser.

Selon Giroux (1992), à propos des banques coopératives au Canada, le temps passé en négociations et argumentations est en partie récupéré par une phase de mise en œuvre plus rapide. Mais, cette hypothèse est surtout étudiée dans la littérature sur les coopératives agricoles. Elle est d'ailleurs parfois consciemment exprimée par les acteurs eux-mêmes. Par exemple, selon Brissaud, c'est cette logique qui est à l'origine de nombreuses coopératives d'utilisation du matériel agricole dans l'Ouest de la France : les membres revendiquent que ce sont les agriculteurs et non les ingénieurs qui doivent sélectionner les matériels. Le processus de décision est donc plus long, mais il intègre déjà le temps de la familiarisation par les agriculteurs. De même, en amont de la diffusion des innovations, les processus démocratiques constituent un filtre qui élimine les mauvaises idées (Hendrikse et Veerman, 2001b). Les coopératives agricoles parviennent au final plus rapidement que les entreprises à actionnariat à faire adopter par les agriculteurs les nouvelles normes environnementales. Ils suggèrent que cela vient notamment du fait que les régulations sont mieux expliquées et comprises (Galdeano-Gomez et alii, 2006). Bonin (2005) arrive à un même constat à propos de l'analyse de la coopérative laitière 3A : l'introduction de nouvelles races de vaches a rencontré d'importantes résistances qui sont apparues a posteriori comme un gage de pérennité de l'innovation. Les agriculteurs ayant intégré l'innovation à leur rythme plutôt que dans la précipitation, ils ont pu intégrer la démarche dans leurs habitudes sans perturber l'ensemble du processus de production. La même chose est vraie pour les processus de fusion : puisque ces décisions ne sont pas prises seulement par une élite, elles demandent plus de temps, mais cela permet aux membres et aux salariés de se familiariser progressivement avec l'idée, de sorte qu'il y a plus de chances que des synergies émergent de la fusion.

Plusieurs auteurs analysent en détail le rôle des connaissances vécues dans la diffusion des innovations et la place privilégiée des organisations coopératives dans l'exploitation de telles ressources. Toujours à propos des coopératives agricoles, Bandiera et Rasul (2002) analysent la diffusion des innovations et montrent que la décision pour les membres d'une coopérative d'intégrer activement une innovation est plutôt déclenchée par les pairs qui expérimentent que par les experts. La stratégie des promoteurs est alors de convaincre quelques agriculteurs de confiance qui seront ainsi de bons facteurs de diffusion. D'après Logue et Yates (2005), les coopératives sont ainsi des formes d'organisation idéales pour favoriser la diffusion des innovations, car elles favorisent des relations stables entre membres. Deininger (1995)

analyse le rôle particulier des connaissances vécues dans des cas où l'écart de culture entre les experts promoteurs de solutions et les paysans membres de coopératives est trop important : les coopératives permettent l'introduction d'innovations étapes par étapes par retours d'expériences successifs. Navarra et alii (2010) complètent cette littérature en analysant la spécificité des points de vue des usagers : ces connaissances vécues sont difficiles à codifier mais néanmoins faciles à échanger entre des membres en situation d'interconnaissance. Les usagers partagent les mêmes appréhensions, le même langage et les mêmes besoins. Les auteurs concluent en retrouvant la conclusion de Granovetter (1985) : le processus d'innovation finit par dépendre moins de la qualité de l'innovation et des experts mais du contexte social dans lequel les acteurs échangent. Or, la coopérative permet de construire un contexte social démocratisé plutôt que concentré autour d'experts.

La manière de prendre la décision compte tout autant que la nature de la décision : une mauvaise connaissance du milieu risque de favoriser des comportements maladroits qui bloqueront durablement la décision. Quels sont les leaders par lesquels il faut passer pour avoir plus de chance que la décision fasse son chemin ? Quelles sont les personnes faibles qu'il faut protéger pour éviter que la rapidité du changement ne les perturbe et les mette en situation de méfiance ? Tous ces éléments reposent sur une connaissance fine et informelle du milieu dans lequel l'innovation se diffuse, ce qui nécessite une stabilité des membres, une ouverture aux connaissances informelles et tacites et un temps suffisamment long pour permettre l'expression des connaissances tacites et informelles, considérées comme moins légitimes donc plus timides à s'exprimer.



## CONCLUSION GENERALE

D'une part la littérature théorique suggère que les coopératives manquent de réactivité, ce qui semble vérifié par l'analyse de plusieurs indicateurs empiriques, tels que la diversification géographique, la diversification de la production et l'intégration de divers types d'innovations. Le fait que les parties prenantes des coopératives sont peu mobiles va également dans le même sens : il s'ensuit une culture de la stabilité qui n'est pas favorable à un rythme soutenu du changement. D'autre part, les parties prenantes des coopératives ont un moindre niveau d'expertise académique (mesuré par le niveau de diplôme et par le taux d'encadrement). Réactivité et expertise sont considérés comme des conditions nécessaires d'efficience dans la société moderne, mais ces principes s'avèrent excessivement dominants, de sorte qu'ils génèrent aujourd'hui une grande quantité d'effets négatifs (partie 1). Le fait que les coopératives soient moins soumises à ces principes peut donc être envisagé comme un élément positif en terme d'efficience. En effet, le constat que les entreprises coopératives survivent voire se développent entre autres en contradiction avec le diagnostic d'inefficience que la littérature tire majoritairement des nombreux obstacles aux principes d'expertise et de réactivité. Mais ce paradoxe n'en est pas un si l'on s'appuie sur l'approche de Castoriadis : si la moindre congruence aux principes d'expertise et de réactivité ne vient pas condamner ces entreprises, c'est que le réel est irréductible à ces principes. Selon Castoriadis, la logique ensembliste identitaire est partout dense dans le réel, mais le réel n'y est jamais réductible. La pérennité des coopératives malgré leur faible degré d'expertise et de réactivité vient donc illustrer cette irréductibilité du réel à une organisation rationnelle, confirmant ainsi que la rationalité du monde est bien une croyance et donc que le scientisme, loin d'affranchir les êtres humains de leurs croyances, n'en est à l'inverse qu'une nouvelle forme. Ce serait là tout l'enjeu d'une société autonome selon Castoriadis (2008) : accepter de renoncer à un fondement absolu de la société et reconnaître notre imaginaire comme tel plutôt que d'essayer d'y voir un donné exogène naturel.

Par opposition à l'essentiel de la littérature sur les coopératives qui conclue que le manque de réactivité et d'expertise devrait se traduire par une moindre efficience globale, la structure coopérative constitue un facteur d'élévation du niveau général d'efficience du système socio-économique contemporain par le fait même qu'elle limite l'emprise destructrice des principes

de réactivité et d'expertise. En cela, elle constitue un modèle institutionnel original (1.). Toutes choses égales par ailleurs, il n'y a pas de raison que les entreprises les plus réactives et les plus expertes soient plus efficaces que les entreprises les plus stables et les plus capables de mobiliser le sens vécu. Chacun de ces couples de principes est source de ses propres avantages comparatifs. Cependant, il y a un biais systémique qui décuple les avantages des premières et empêche l'expression des avantages des secondes de sorte que le modèle coopératif constitue un équilibre institutionnel excessivement dominé : quelles stratégies de défense du modèle coopératif peut-on alors en déduire pour permettre à la coopérative de rester elle-même ? (2.).

## **1. Le modèle coopératif : un équilibre institutionnel original**

Ce modèle est constitué par :

- une moindre production d'externalités négatives : dans les entreprises à fort niveau d'expertise, la capacité à définir précisément les objectifs s'accompagne d'un aveuglement à l'encontre de tout ce qui y échappe ; à l'inverse, les coopératives sont moins capables de performances spectaculaires<sup>115</sup> c'est-à-dire parfaitement optimisées, mais sont moins aveugles aux impacts de ces performances, de sorte que les dégâts collatéraux sont moindres (1.1.).
- une meilleure utilisation des capacités et ressources : la stabilité favorise le développement et l'expression de connaissances informelles et tacites (le sens vécu) qui sont inaccessibles aux individus mobiles, ou rejetées comme illégitimes par des experts. Mais ce sens vécu a un champ de validité très réduit en raison de sa non formalisation : il a essentiellement une validité interne et n'entre pas en jeu dans la coordination avec les marchés. Cela s'oppose donc aux caractéristiques des entreprises réactives et à forte expertise, qui génèrent de nombreuses inefficiences internes, mais sont très réactives aux évolutions des marchés (1.2.).

---

115 Ce qui génère notamment une moindre visibilité médiatique, qui vient renforcer la marginalité des coopératives.

## **1.1. Faible variation des niveaux d'efficience**

En raison de la moindre fermeture institutionnelle des coopératives, rendue possible par la stabilité des membres et une plus grande place faite au sens vécu, l'étendue des dimensions du réel susceptibles d'être artificiellement ignorées se trouve réduite dans un cadre coopératif. Pour autant, on ne doit pas en déduire une différence globale d'efficience, mais une différence de nature des sources d'efficience. En résumé, dans les entreprises les plus expertes et réactives, la performance des acteurs est élevée sur des segments strictement délimités mais hasardeuse et donc souvent mauvaise partout ailleurs. À l'inverse, en coopérative les acteurs ont un niveau de performance moyen (en raison du moindre niveau général d'expertise) mais sur un spectre plus large d'objectifs (en raison de la connaissance vécue développée par le principe de sens vécu, plus globale que la connaissance professionnelle, filtrée par le principe d'expertise). Les entreprises coopératives seraient donc moins performantes sur le cœur d'activités, mais cette moindre performance serait corrigée par le fait que leurs processus de production génèrent moins de coûts supplémentaires liés aux externalités négatives. Ou, symétriquement, les entreprises à actionnariat généreraient plus d'externalités négatives. Mais ce niveau élevé d'externalités négatives serait corrigé par une grande efficience sur les objectifs les mieux définis. La force des principes de réactivité et d'expertise permet de cibler très précisément les objectifs visés, mais, corollaire, elle permet aussi d'exclure très strictement des éléments, si des acteurs n'ont pas conscience de leur utilité. La tempérance de cette logique permet d'être moins performant sur des objectifs précis, mais moins inefficients sur les dimensions ignorées du réel.

On pourrait représenter les performances comparées des entreprises coopératives et à actionnariat sur un graphique avec des indicateurs économiques<sup>116</sup> en ordonnée et le temps en abscisse : le graphe des entreprises à actionnariat serait en dents de scie, représentant ainsi de hauts niveaux de performance très localisés alternant avec des dégâts collatéraux importants, autrement dit une variance importante, tandis que le graphe des entreprises coopératives serait beaucoup plus vallonné, représentant une moins grande différence de performance entre les diverses dimensions des activités, autrement dit une faible variance. Une autre métaphore pourrait être la suivante : les entreprises les plus réactives et expertes seraient illustrées par un

---

<sup>116</sup>Il ne s'agit pas ici de définir ces indicateurs. On pourrait étudier la variation du chiffre d'affaire ou bien du niveau d'emploi en fonction des périodes de crise et de croissance. Mais il faudrait aussi pouvoir mesurer les dégâts collatéraux dus à l'aveuglement des entreprises aux externalités. Or, ces externalités sont précisément mal connues, de sorte qu'on peut difficilement les mesurer. Ainsi, cette hypothèse est difficile à mesurer. Le terme de variance est donc donné à titre métaphorique ici. Voir la section 2 sur l'évaluation de l'utilité sociale.

spot lumineux ou un microscope, tandis que les coopératives seraient représentées par une lumière plus diffuse, éclairant avec moins de précision le centre de l'activité mais éclairant nettement au-delà de ce centre. Cet écart de variances peut également s'expliquer par les différences de pouvoir entre les entreprises à actionnariat et les entreprises coopératives : ainsi lorsqu'une décision est prise, qu'elle soit néfaste ou pertinente, elle est appliquée avec plus de force et de systématisme dans les entreprises les plus réactives et expertes, qui disposent d'un pouvoir dopé par leur congruence à la logique ensembliste identitaire, que dans les entreprises coopératives. Cette hypothèse pourrait être testée par l'analyse économétrique de la variance de données économiques et financières des coopératives et des entreprises à actionnariat. Au final, il est possible d'arriver au même degré général d'efficacité, mais par des voies différentes, caractérisées par des niveaux plus ou moins élevés de variance.

Cependant, ce qui semble neutre au niveau micro-économique ne l'est pas au niveau macro-économique. Un niveau élevé de variance peut s'apparenter à un gaspillage d'énergies et contribuer à l'instabilité macro-économique. Ainsi, l'ampleur des crises issues des nombreuses externalités négatives suggère que le système socio-économique a plus besoin de tempérer la domination des entreprises dont l'activité est la plus irrégulière que de la renforcer. Cette hypothèse est renforcée par l'analyse du paragraphe suivant (2.) : les coopératives sont capables de mobiliser des ressources qui sont habituellement ignorées par les entreprises les plus réactives et expertes. La raréfaction des ressources stratégiques du système économique actuel menace la durabilité du système et invite à regarder attentivement le cas des coopératives pour s'en inspirer et en faire la promotion.

## ***1.2. Régulation interne contre adaptation au marché***

Les coopératives sont caractérisées par un haut degré de connaissance de leur environnement. Ceci peut être une source d'efficacité. D'une part, les décisions prises sont adaptées à leur environnement ce qui évite la multiplication des externalités. D'autre part certaines ressources tacites qui seraient restées muettes viennent améliorer l'efficacité : en effet, la performance des entreprises repose en partie sur leur capacité à mobiliser des connaissances tacites et informelles. Toutefois, le lien de causalité avec la question de l'efficacité n'est pas univoque. En effet, cette plus grande efficacité locale est compensée par une moindre capacité de coordination avec l'environnement global. D'une part, les rigidités internes empêchent la

coopérative de s'adapter rapidement aux changements extérieurs en raison de la lenteur du processus de décision et de la faible position sur le marché des travailleurs qualifiés. D'autre part, les connaissances informelles et tacites ne sont par définition transmissibles que lentement aux nouvelles parties prenantes qui rejoignent une coopérative, par leur vécu et non par un apprentissage standard formalisé. La capacité à réagir rapidement aux évolutions de l'environnement nécessiterait de pouvoir intégrer rapidement de nouvelles compétences. Or, les nouveaux membres salariés ou sociétaires tarderaient à s'intégrer pleinement dans l'entreprise, le temps de se familiariser avec un langage et des codes non réduits au cadre ensembliste identitaire. La tempérance laisse le temps à des histoires interpersonnelles et collectives de se développer. Plus les normes internes sont développées, plus des personnes extérieures éprouvent des difficultés à s'intégrer car de nombreuses normes restent tacites. Ainsi, l'approfondissement de la connaissance du milieu s'accompagne d'une moindre coordination avec l'environnement extérieur. Au final, le processus de décision dans un cadre structuré par la logique ensembliste identitaire est un processus rigoureux basé sur une information pauvre. Tandis que le processus de décision dans un cadre où cette logique est tempérée est plus flou mais basé sur une information plus riche car moins filtrée par le principe d'expertise et mieux développée grâce au principe de stabilité. Ainsi, les sources d'efficiences sont clairement distinctes, sans qu'il soit possible de dire si un processus est plus efficient que l'autre.

On peut déduire de l'analyse des avantages comparatifs de coopératives et des entreprises à actionnariat que les coopératives devraient se trouver essentiellement dans les secteurs dans lesquels leurs avantages comparatifs sont le plus pertinent. En l'occurrence, les coopératives devraient se développer plus dans les segments d'activités relativement stables. C'est notamment ce que montrent Mayers et Smith (1986, 1988, 1994, 2002) sur la répartition sectorielle des mutuelles d'assurance. On se rapproche également de la position de Fauquet (1935) qui note que les coopératives se développent essentiellement dans des secteurs où elles sont en contact avec de petites entreprises ou avec les consommateurs finaux. En effet, plus un secteur est concentré, plus le degré de division du travail et donc d'expertise est poussé, de sorte que le degré réduit d'expertise des coopératives pose des problèmes de coordination avec les acteurs de son milieu.

## 2. Piège de l'attractivité externe et agglomération des ressources internes

L'équilibre du modèle coopératif est donc différent de l'équilibre des entreprises les plus expertes et réactives et notamment les entreprises à actionnariat. Il n'y a pas de raison a priori pour que la sphère économique soit dominée par un type particulier d'équilibre institutionnel. Rien ne permet de conclure a priori que le résultat de la formule :

[meilleure prise en compte du milieu + moins de performances parfaitement optimisées +  
meilleure utilisation des ressources internes]

est inférieur ou supérieur à celui de l'équation :

[plus d'externalités négatives + plus de performances parfaitement optimisées + meilleure  
attraction des ressources des marchés].

Pourtant, c'est clairement la deuxième formule qui domine. Les principes d'expertise et de réactivité étant les plus congruents à l'imaginaire dominant, les individus et organisations qui suivent ces principes sont plus susceptibles de bénéficier d'une meilleure insertion dans leur société : ils utilisent le langage dominant ce qui optimise leur capacité à se coordonner avec les autres individus et organisations qui composent cette société. Plus encore, la mondialisation élargit considérablement la taille de cette société au sein de laquelle ils tirent pleinement bénéfice de leurs avantages comparatifs.

Or, ces principes dominants sont la source de nombreuses inefficiences qui peuvent aller jusqu'à menacer la survie de l'entreprise comme institution (partie 1). Il semble donc essentiel de favoriser le développement de modes alternatifs d'organisation des activités économiques. La principale raison pour laquelle les principes de réactivité et d'expertise sont source d'inefficiences réside dans l'excès de leur emprise. Il s'agit de diversifier les modes d'organisation pour ne pas cumuler les désavantages liés à un mode d'organisation et favoriser la complémentarité entre modes. L'emprise des principes dominants est telle qu'il est important de créer des conditions pour que les dimensions du réel qu'ils étouffent puissent s'exprimer, ce que la valorisation des principes opposés devrait logiquement permettre. Les coopératives étant caractérisées par une capacité à renforcer l'emprise de ces principes de

stabilité et de sens vécu, comment compenser leur désavantage comparatif (le fait que leurs avantages comparatifs peinent à s'exprimer dans la société contemporaine) pour favoriser leur développement ? Comment corriger le déséquilibre systémique en défaveur de la solution institutionnelle que constitue le modèle coopératif ? Les difficultés à changer le regard général sur les coopératives et donc leur attractivité sont telles dans un contexte d'emprise des principes dominants, que cela amène à privilégier une stratégie de « compter sur ses propres forces » (Prades, 2006). Il s'agit d'améliorer l'agglomération des ressources internes dont la diversité constitue précisément un avantage comparatif des coopératives plutôt que d'axer l'essentiel de la stratégie sur la correction du défaut d'attractivité. La superficialité avec laquelle les choix des individus et organisations sont réalisés sur les marchés est particulièrement défavorable aux coopératives (2.1), ce qui doit inciter ces dernières à faire entrer les démarches d'évaluation de l'utilité sociale dans une stratégie d'agglomération des forces internes plutôt que de communication susceptible de renforcer leur attractivité (2.2.).

## ***2.1. La visibilité comme substitut appauvri à l'évaluation***

Alors que les individus et organisations les plus experts et réactifs bénéficient d'un a priori favorable résidant dans leur forte congruence à l'imaginaire dominant, les principes de stabilité et de sens vécu sont en général négativement connotés : conservatisme, immobilisme ou passéisme pour l'un, amateurisme ou naïveté pour l'autre. Ainsi, les individus et organisations suivant ces principes sont plus tenus d'apporter la preuve de leur efficience que ceux qui suivent les principes d'expertise et de réactivité. Or, sur cet aspect aussi, les principes d'expertise et de réactivité bénéficie d'un avantage comparatif : ils assurent une meilleure visibilité aux individus et organisations qui les suivent. La formalisation qui entre dans la mise en œuvre du principe d'expertise a précisément vocation à être communiquée de manière universelle, par opposition au principe du sens vécu qui est difficilement détachable de son environnement et donc compréhensible par un tiers. La réactivité permet de faire partie des premiers à prendre telle ou initiative, ce qui assure une meilleure visibilité à l'inverse d'un principe de stabilité qui procède aux adaptations à l'environnement par micro-adaptations plutôt que par décisions d'experts.

Or, dans une société qui valorise fortement la mobilité, les individus prennent rarement le temps d'approfondir l'analyse de leurs choix, de sorte que la seule visibilité suffit à attirer les partenaires, quand bien même cela ne renseigne pas sur la réalité, ainsi que cela a par

exemple été abordé dans la conclusion de la partie 2 : bien que peu réactives, les coopératives sont néanmoins capables de s'adapter aux évolutions de l'environnement par micro-adaptations. Dans certains cas la moindre réactivité apparente cache une plus grande réactivité réelle. Par exemple, si un petit nombre de dirigeants se mettent d'accord pour prendre une décision de grande ampleur, cela ne permet pas nécessairement de déboucher plus rapidement sur des résultats concrets que si un grand nombre d'individus réalisent des micro-adaptations à leur environnement ou si une succession de petites décisions sont prises. Néanmoins, comme il est plus aisé d'identifier de grandes décisions clairement définies qui font date plutôt que des résultats concrets complexes dilués dans le temps, l'image qui reste est celle d'une entreprise coopérative qui aurait une faible capacité d'adaptation. De même, l'expertise qui se veut rationnelle peut se révéler moins rationnelle qu'une décision basée sur le sens vécu. Elle peut ignorer de nombreuses dimensions qui n'échapperaient pas au sens vécu. Ainsi, une décision rapidement prise à partir d'une expertise peut entraîner des résistances (malgré la légitimité de l'expertise) et des effets secondaires importants qui ralentissent le changement, tandis qu'une décision lentement mûrie sera au final plus rapidement diffusée dans la structure. Chercher à renforcer son attractivité sur les marchés, c'est entrer dans une grille de lecture basée sur les principes d'expertise et de réactivité à l'aune desquels les coopératives sont nécessairement défavorisés.

Il est donc difficile pour les coopératives d'améliorer leur attractivité à la fois institutionnelle (choisir ce mode d'organisation pour mettre en œuvre des activités) et en terme d'accès aux ressources. D'une part, les coopératives ont des caractéristiques qui, bien qu'elles sont sources d'efficacités, sont négativement connotées dans la société contemporaine comme la partie 2 a permis de le constater (domination d'un vocabulaire négatif) dans la manière de décrire ces caractéristiques, de sorte qu'il est difficile voire risqué de les mettre en avant. D'autre part, la moindre fermeture institutionnelle des coopératives (plus grande capacité à gérer les externalités liées à leurs activités) et leur recours à des ressources tacites et informelles sont précisément difficiles à porter à la conscience des membres des coopératives et de leurs partenaires puisqu'il s'agit justement de ce qui échappe habituellement aux acteurs du monde économique. Les coopératives puisent une partie de leur efficacité dans leurs capacités à exploiter des dimensions du réel qui sont habituellement négligées par les acteurs économiques. La volonté de définir des frontières précises à l'entreprise conduit la majorité des acteurs à considérer que certaines dimensions du réel impactées par les entreprises sont secondaires, comme l'exprime bien la notion d'externalité. Le principe d'expertise conduit à rejeter dans l'ombre ou considérer comme illégitimes certaines connaissances tacites et



informelles. Ainsi, les coopératives sont performantes sur des dimensions qui sont peu visibles de l'extérieur, car difficiles à expliciter. À l'inverse, les aspects de leur activité pour lesquels elles sont moins performantes ont une meilleure visibilité. En effet, le principe de réactivité et son corollaire la mobilité ne laissent pas le temps d'une connaissance approfondie de la réalité. Les acteurs sont donc généralement incités à se construire une image sur des données superficielles. Parmi ces données, celles qui dominent sont celles qui sont le plus médiatisables : capacité à sortir un nouveau produit, intégrer une nouvelle technologie, racheter un concurrent, changer de dirigeants, faire varier un cours en bourse, etc... Sur tous ces indicateurs réducteurs, les performances en terme de réactivité des coopératives sont faibles. Ces informations concernent des éléments extraits de leur contexte, elles ne nécessitent pas de compréhension globale de l'entreprise, alors que c'est précisément dans la richesse de l'histoire interne que les coopératives se distinguent. Il s'ensuit que les coopératives héritent d'une image négative à l'aune des critères dominants de la société contemporaine<sup>117</sup>.

## ***2.2. Une évaluation de l'utilité sociale au service de l'agglomération des forces internes. Vers l'intercoopération***

Les tentatives de corriger la lecture réductrice des organisations de l'économie sociale et solidaire par des labels et autres indicateurs synthétiques se traduisent par des risques d'appauvrissement des pratiques (2.2.1.). Cette démarche de valorisation de l'utilité sociale de ces organisations est néanmoins intéressante à développer mais elle doit être essentiellement à vocation interne avec l'objectif de renforcer l'agglomération des forces internes de ces organisations (2.2.2.). Un prolongement logique de cette démarche de compter sur ses propres forces réside dans les stratégies d'intercoopération et d'économie sociale et solidaire : la stabilité de telles alliances économiques avec des organisations rencontrant les mêmes difficultés dans un environnement dominé par les principes d'expertise et de réactivité peut permettre de s'appuyer sur les principes de sens vécu et de stabilité en étendant au-delà des frontières des organisations leur capacité à créer des zones de stabilité (2.2.3.).

---

<sup>117</sup>Je ne connais pas d'enquête d'opinion qui pourrait venir corroborer cette hypothèse. Cependant, ma connaissance personnelle du milieu coopératif m'a permis de constater que les coopératives ont passé de nombreuses années à dissimuler leur caractère coopératif et à demander des aménagements législatifs permettant de contourner leurs règles. Ce n'est que récemment que les coopératives et mutuelles recommencent à mettre leur dimension coopérative en avant. Ce n'est pas un hasard que cela se passe dans un contexte de crises diverses.

### **2.2.1. Ecueil de la formalisation de l'utilité sociale comme stratégie d'attractivité**

Cette image négative renforce la marginalisation que les coopératives connaissent déjà sur les marchés en raison de leurs caractéristiques structurelles (section 2 du chapitre 4 et chapitre 5). Il est donc nécessaire de la nuancer. Cependant, il est important de rester conscient que d'une certaine manière cette image est structurellement chevillée au destin de la coopérative dans la mesure où les performances de cette dernière reposent sur des éléments qui sont faiblement valorisés dans l'imaginaire contemporain, voire constituent précisément ce dont la société contemporaine voudrait se démarquer : il y a progrès lorsqu'on augmente la part des connaissances scientifiques par rapport aux connaissances héritées ou vécues (ce que j'appelle le sens vécu) et lorsque cette accumulation de connaissances se fait de plus en plus vite (par opposition au principe de stabilité). Ceci permet en particulier de comprendre le paradoxe suivant : l'impression profondément ancrée chez les institutionnels de l'économie sociale qu'il y a toujours une méconnaissance de ces entreprises, qui doit être complétée par une meilleure communication, alors même que l'essentiel de l'activité des institutions<sup>118</sup> est consacrée à la communication (mois de l'économie sociale, publications statistiques, etc).

Ce problème a donné lieu à une littérature sur l'évaluation de l'utilité sociale. Bradley et Gelb (1987) font l'hypothèse à propos des coopératives de travailleurs à Mondragon dans le Pays Basque que la moins bonne allocation des ressources dues aux rigidités coopératives peut être compensée par une plus grande efficacité sociale : la moindre performance sur la tâche d'allocation des ressources humaines (capacité à réaliser des appariements optimaux entre un poste et un salarié) est compensée par une efficacité dans d'autres segments d'activité que les auteurs appellent efficacité sociale, faute d'une définition plus précise. On retrouve ici la notion de halo sociétal (Lipietz 2001) ou d'utilité sociale (Avisé, 2007) avec les mêmes difficultés de définition. Le premier considère que toute entreprise d'économie sociale et solidaire se caractérise par une irréductibilité à un ensemble bien défini de fonctions, d'où la notion de halo, ce terme flou lui paraissant irréductible. Le deuxième renonce à donner une définition précise de l'utilité sociale, considérant que cette définition doit varier considérablement d'une organisation à l'autre. Ainsi, ce qui est censé faire la spécificité des

---

<sup>118</sup>Par exemple, les chambres régionales d'économie sociale mais aussi divers mouvements tels que Coop Fr, Ceges, etc.

entreprises d'économie sociale, et des coopératives en particulier, est par définition indéfinissable : il s'agit précisément de rester ouvert à ce que les catégories habituelles de l'activité économique n'ont pas identifié comme fonction à part entière.

Les différents mouvements de l'économie sociale se sont longtemps contentés de chartes édictant les spécificités de leurs organisations. Or ces chartes requièrent un effort important de compréhension pour les partenaires extérieurs, puisqu'elles ne sont pas réduites à des indicateurs synthétiques. Des organismes labellisateurs se sont ainsi développés notamment dans les domaines de l'agriculture biologique et du commerce équitable pour permettre aux entreprises de faire connaître leur efficacité sociale sur les marchés et donc de renforcer leur attractivité. Ces réductions à des normes rigoureusement définies ont fait l'objet de nombreuses critiques car elles appauvrissent considérablement la profondeur de ces démarches (voir par exemple les critiques de la fédération Minga pour ce qui relève du commerce équitable et des groupements d'agriculture biologique pour ce qui est du label bio). De plus, pour tout indicateur pris isolément, une entreprise à fort niveau d'expertise apparaîtra probablement comme plus performante. D'où le piège de l'évaluation de l'utilité sociale lorsque les indicateurs servent à convaincre les partenaires extérieurs d'une performance. Tout indicateur est réducteur et les partenaires extérieurs ne seront pas en mesure de saisir la complexité derrière la simplicité de l'indicateur. Si de nouveaux indicateurs apparaissent, les entreprises les plus expertes et réactives auront peu de mal à prouver leur meilleure performance sur ces indicateurs, car les coopératives, en raison même de leur moindre niveau d'expertise, sont moins capables de réaliser cet exercice de focalisation de leurs activités sur des indicateurs. Ainsi, les efforts pour corriger les déficiences d'attractivité des organisations de l'économie sociale et solidaire entraînent un risque d'appauvrissement des démarches de ces organisations. Dans une société de forte mobilité où les individus et organisations doivent faire leurs choix rapidement sur la base d'un nombre restreint de critères, la mauvaise monnaie risque de chasser la bonne : les entreprises les moins-disantes, c'est-à-dire qui respectent strictement les normes du label mais pas plus, risquent d'acquérir des positions dominantes sur les marchés et de conduire à un appauvrissement général des pratiques des acteurs du secteur.

## **2.2.2. Une évaluation interne pourvoyeuse d'une dynamique centripète**

Cependant l'évaluation de cette efficacité sociale des coopératives peut également être considérée comme un outil interne visant à renforcer les caractéristiques propres des coopératives plutôt que corriger vainement leurs déficiences d'attractivité. Comment valoriser toute cette plus-value sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire dont font partie les coopératives sans entrer dans le jeu d'une division du travail qui consiste à confier les nouvelles dimensions du réel ainsi identifiées à des professionnels, c'est-à-dire les soumettre au principe d'expertise : on voit en effet émerger des professionnels du développement durable ou des services de banques consacrés à la lutte contre l'exclusion ou aux liens avec les territoires. Tout ce qui relevait des à-côtés du cœur d'activité tend à faire l'objet d'un traitement professionnel à part.

Puisque ce qui fait la richesse des organisations coopératives relève d'un vécu difficile à communiquer<sup>119</sup>, il semble plus facile et plus stratégique d'axer les efforts sur la mise en avant des avantages coopératifs à destination des membres de ces coopératives plutôt que de chercher à convaincre des acteurs extérieurs. C'est plus facile car il est possible de faire appel à leur vécu pour compenser la difficulté d'explicitation. C'est plus stratégique car cela revient à s'appuyer sur les avantages comparatifs des coopératives plutôt qu'à chercher vainement à gommer leurs faiblesses. Ce travail sur l'identité en coopératives rejoint les préconisations de Borgen (2001) ainsi que Birchall et Simmons (2004) qui analysent en particulier en quoi les plus grandes coopératives ont considérablement à gagner dans cette direction. Cela peut conduire les membres à revendiquer leur différence, quand bien même celle-ci n'entre pas dans les cases de l'imaginaire dominant. Il est d'autant plus pertinent à mener dans le contexte actuel de crise qui met cet imaginaire moins hors d'atteinte de la critique.

Les démarches d'évaluation permettent d'associer l'ensemble des salariés et membres d'une entreprise à la définition de l'identité. En effet, la première démarche de l'évaluation (Avisé, 2007) ou de mise en œuvre d'un bilan sociétal<sup>120</sup> (Richez-Battesti et alii, 2008) consiste à

---

119Par exemple, lors de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2011 à Royan, le président du directoire de Coop Atlantique, Loïc Pelletier, titrait son intervention : « une idée forte mais pas immédiate à comprendre ». Ceci renforce l'idée que la richesse de la coopérative ne peut s'exprimer que dans un cadre suffisamment stable, qui laisse le temps de la compréhension.

120Mis au point par le CJDES (centre des jeunes dirigeants en économie sociale), le bilan sociétal consiste à construire une image rendant fidèlement compte de la diversité des activités des entreprises de l'économie sociale et de leurs à-côtés. Ce bilan appliqué par un nombre croissant de mutuelles, coopératives et associations permet de renforcer l'identité de ces organisations.

s'accorder sur les objectifs à atteindre et sur la manière de les évaluer : elle a donc une forte dimension identitaire. En outre, la mesure des indicateurs sert à la fois à donner des indications sur la performance, mais aussi à réviser les objectifs : si ces objectifs n'ont pas été atteints, cela peut provenir d'un manque d'efforts ou d'erreurs d'expertise, mais cela peut aussi provenir du fait que ces objectifs ne sont pas véritablement ceux qui motivent les salariés et membres. Si le dispositif d'évaluation est ainsi à disposition d'un nombre restreint d'acteurs de proximité plutôt qu'à destination d'un marché de partenaires peu impliqués dans la coopérative, alors il n'est pas nécessaire de réduire la complexité de l'évaluation à quelques indicateurs quantifiés et les quelques indicateurs produits sont compris dans leur contexte par les acteurs qui, par leur sens vécu, évitent de tomber dans le piège du réductionnisme. Plus encore, lorsque des partenaires sont suffisamment fidèles, leur connaissance relève d'un vécu qui s'affranchit des indicateurs : de nombreux groupes de consommateurs réunis autour d'un maraîcher (Amap, associations de maintien de l'agriculture paysanne) considèrent qu'il n'est pas nécessaire d'engager des financements pour obtenir la labellisation bio tant la confiance et la connaissance internes suffisent.

La démarche d'évaluation interne est alors un moyen de favoriser l'agglomération des ressources propres à la coopérative puisque les objectifs sont adaptés au vécu des membres. Elle renforce la possibilité pour la coopérative de « compter sur ses propres forces ». Prades (2006) utilise cette expression à propos de coopératives au Pays Basque espagnol, en Italie et au Québec, territoires dans lesquels la forte identité constitue un atout essentiel de ces coopératives : bénéficiant d'une grande stabilité de ces ressources et d'une grande mobilisation des populations locales, les coopératives sont capables de se tourner dans un second temps sur des marchés mondialisés. Ainsi, il ne s'agit pas de commencer par une stratégie d'attractivité sur des marchés anonymes : la stratégie de mobilisation des ressources propres intervient avant. Ce n'est donc pas un hasard que les coopératives soient développées dans des territoires dans lesquels l'identité est forte. Le principe de stabilité et de sens vécu qu'elles défendent est en effet adapté à l'expression et la reproduction de ces identités. Dans un environnement mondial de grande instabilité et de réduction des liens sociaux aux fonctions économiques, elles assurent des espaces de stabilité dans lesquels des normes situées peuvent se développer et se renouveler par opposition (mais aussi complémentarité pratique) aux normes universelles qui relèvent du principe d'expertise.

### 2.2.3. Intercoopération et autres alliances stratégiques

Alors que la démarche d'évaluation interne peut renforcer la fidélité des membres, elle ne permet pas de corriger les positions défavorables des coopératives sur les marchés. Or, le défaut d'accès aux ressources et aux clients peut faire disparaître une coopérative, comme cela été le cas par exemple pour de nombreuses coopératives de consommateurs dans les années 1980 qui se sont retrouvées marginalisées dans le secteur de la grande distribution alimentaire (Brazda, Schediwy, 1985 ; Prades, 2008). Outre le renforcement de l'identité, l'intercoopération économique permet de se préoccuper de l'accès aux ressources à partir des principes coopératifs de stabilité et de sens vécu plutôt qu'en essayant d'imiter les entreprises les plus réactives et expertes et de contribuer ainsi à la banalisation des coopératives. En interne, il s'agirait donc de mieux valoriser les avantages comparatifs des coopératives, se convaincre que le salut ne passe pas prioritairement par un degré plus élevé d'expertise et de réactivité. En externe, il s'agirait de limiter la dépendance aux ressources qui sont échangées sur des marchés flexibles, les coopératives y étant mal positionnées : plus les partenariats économiques sont constitués de manière stable avec d'autres coopératives, moins les défauts de réactivité et d'expertise sont préjudiciables et plus les principes de sens vécu et de stabilité peuvent être exploités.

Cette démarche d'évaluation interne au service de l'agglomération des forces propres aux coopératives peut donc être renforcée par une stratégie d'intercoopération économique. Plus que les fédérations politiques de coopératives, l'intercoopération économique touche au cœur de l'activité : la dimension coopérative devient un élément stratégique et pas seulement un verni superficiel. Le fait de privilégier des rapports économiques avec d'autres coopératives renforce l'identité coopérative, dans la lignée de l'idée de secteur coopératif que Fauquet (1935) défendait. De tels phénomènes sont bien sûr développés dans des régions à forte identité territoriale (Prades, 2006), mais on constate également des exemples d'intercoopération à l'échelle nationale en France (par exemple la création récente d'une SGAM, société de groupe d'assurance mutuelle, regroupant les forces de la Maif, la Macif et la Matmut) et même au niveau européen avec le développement de Unico Banking Group qui rassemble huit banques coopératives depuis 30 ans<sup>121</sup> pour relancer un marché interbancaire qui limite la dépendance au marché des capitaux, gouvernés par des principes de réactivité et d'expertise qui ne sont pas adaptés à la nature coopérative. De telles relations

---

<sup>121</sup>Crédit Agricole, DZ Bank, Iccrea Banking Group, Rabobank, Raiffeisen Zentral Bank, Pohjola Baln plc, Banco Cooperativo, Raiffeisen Suisse. Les 6 premiers se sont réunis dès 1977.

d'interconnaissance ne peuvent se développer que prudemment tant le contrôle de l'Union Européenne est important face à un comportement qui s'écarte du principe de marché unique, caractérisé par la mobilité permanente des acteurs, garantie d'adaptation aux évolutions de l'environnement.

Enfin, au-delà des frontières d'un secteur coopératif défendu par Fauquet puis Desroche (1976) et Vienney (1966, 1980), il y a l'économie sociale supportée par les deux derniers dès ses débuts dans les années 1970 (Desroche, 1983 ; Vienney, 1994) et qui vient agglomérer les associations au-delà des seules coopératives et mutuelles. En effet les associations partagent les traits fondamentaux des coopératives et mutuelles que sont la lucrativité limitée et le principe un homme=une voix. Mais plus encore, à partir des années 1990 la notion d'économie sociale et solidaire est venue rappeler à l'économie sociale ses origines historiques d'économie alternative. Historiquement, les coopératives ont fait preuve d'innovations sociales considérant que l'engagement collectif d'un groupe social pouvait permettre de modifier les règles économiques d'un secteur ou d'un territoire. Aujourd'hui, les coopératives tendent majoritairement à suivre le modèle dominant en cherchant à corriger leurs déficiences plutôt qu'en défendant leurs ressources propres. Dans leur majorité, elles ne sont plus animées par un recul critique. Les organisations d'économie solidaire viennent donc renouveler ce questionnement des normes économiques, de sorte qu'il est également possible de les appeler nouvelle économie sociale (Prades, 2000). Nombre d'entre elles revendiquent une relocalisation de l'économie qui est cohérente avec les principes de sens vécu et de stabilité. Ceci favorise une proximité qui est susceptible de venir renouveler la mise en question des normes économiques au sein des coopératives et ainsi d'aider ces dernières à revendiquer leurs différences plutôt qu'à les dissimuler pour s'aligner sur les normes dominantes.

Ceci nécessite de favoriser le rapprochement entre les organisations d'économie sociale et d'économie solidaire sur un territoire : Cerises (2005) parle d'agglomération d'activités d'économie sociale et solidaire procédant par le lancement programmes activités économiques collectives répondant aux besoins d'un territoire et susceptibles de voir participer un grand nombre d'entreprises de ce territoire. Faire de l'économie sociale et solidaire un espace de coopérations économiques semble une voie prometteuse mais reste à l'état embryonnaire : la plupart des regroupements d'organisations d'économie sociale et solidaire sont plutôt à vocation politique dans l'objectif de défendre et représenter ces organisations auprès des pouvoirs publics et de les faire connaître auprès du grand public. Or cette stratégie dominante semble vaine puisqu'elle consiste à faire le jeu du principe de réactivité et d'expertise sur des marchés dans lesquels les principes de sens vécu et de stabilité ne sont pas valorisés.

Enfin, la coopération entre économie sociale instituée et nouvelle économie sociale permet à ces organisations de compléter leurs dynamiques respectives d'autonomie. Alors que le projet de Castoriadis d'une société autonome passe par le développement d'une critique consciente, la structure coopérative permet de tempérer l'emprise des principes dominants malgré la faible conscience critique des sociétaires de coopératives, voire même l'adhésion délibérée de la majorité d'entre eux à l'imaginaire dominant. La distance à l'imaginaire dominant se fait malgré eux et non délibérément. Ce garde-fou structurel gagnerait donc à être complété par un renforcement de l'esprit critique des sociétaires, d'où la pertinence d'une économie sociale et solidaire qui permette à l'économie sociale de se faire irriguer par les innovations sociales de l'économie solidaire, ou nouvelle économie sociale. À l'inverse, l'économie solidaire bénéficie de l'approche statutaire. En effet, il y a une tendance de l'économie solidaire basée sur la notion d'innovation sociale à se transformer en entrepreneuriat social : on retombe alors dans le mythe de l'être humain capable par sa seule volonté de façonner le monde conformément aux analyses qu'il en fait et sur la base de son expertise et de sa réactivité. Une innovation ayant été identifiée, il faut alors la mettre entre les mains d'experts qui vont permettre une duplication rapide dans un grand nombre de contextes différents. Si l'économie solidaire perd cette proximité avec l'économie sociale pour se tourner vers l'entrepreneuriat social, alors elle tombe dans le piège de l'illusion rationaliste dénoncé par Castoriadis et se prépare à une banalisation plus rapide que celle que les coopératives ont connues. En édictant de nouvelles manières de fonctionner, elle préparerait le développement d'une nouvelle hétéronomie, l'autonomie associée à une phase d'expérimentation n'étant qu'une illusion le temps que le nouveau modèle se stabilise. Or, le statut coopératif constitue un garde-fou des principes de sens vécu et de stabilité contre cette tendance à laisser les pleins pouvoirs à des experts et entrepreneurs qui, forts de leurs savoirs et innovations, pourront s'émanciper de l'entrepreneuriat collectif pour dupliquer des modes d'organisation conformément aux principes de rapidité et d'expertise. Loin d'un modèle qui cherche à atteindre directement l'efficacité, la structure coopérative pousse à prendre le temps de la démocratie et atteint cette efficacité par des chemins détournés. Lorsque l'économie est tempérée, on peut parler d'une économie humaine : par opposition à une emprise de l'expertise par laquelle la technique tend à s'interposer comme prothèse dans les relations des hommes entre eux et avec eux-mêmes (Prades, 2001), la tempérance permet à chaque être humain d'être directement connecté à lui-même et aux autres. La stabilité permet au sens vécu et donc à l'être humain de se retrouver au centre de l'économie, plutôt qu'à sa périphérie comme simple scorie à une logique technique qui prétend en constituer le squelette.



## BIBLIOGRAPHIE

- Abdesselam R., Cieply S., Le Pape N. (2002): "Les facteurs de différenciation des banquiers mutualistes et commerciaux en matière de financement des PME", *Revue d'Économie Financière* n°67:3, pp. 121-130.
- Adaman F., Devine P. (2002), "A Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: a participatory approach", *Review of Political Economy*, Volume 14, Number 3
- Aglietta M. (2008), "Les crises financières, plus ça change plus c'est la même chose", *Revue d'Economie Financière*, Hors-série novembre
- Aglietta M. (2011), "Risque systémique et politique macroprudentielle : une nouvelle responsabilité des banques centrales", *Revue d'économie financière* n° 101, pp193-203
- Aglietta M. Breton R. (2001), "Financial systems, corporate control and capital accumulation", *Economy and Society*, Volume 30 Number 4, pp433–466
- Aglietta M., Rebérioux A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel
- Albert M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Le Seuil, coll Histoire immédiate, Paris
- Alchian, A., Demsetz, H. (1972): "Production, information costs, and economic organization", *American Economic Review* 62, pp. 777–795
- Alcouffe A. (1976), *Pouvoir et entreprise : place et fonction du pouvoir dans l'organisation et la direction des entreprises*, Thèse de doctorat d'état : Sciences économiques : Toulouse 1 : 1976
- Alcouffe A. Fourcade B., Plassard J. (dir) (2000), *Efficacité versus équité en économie sociale*, L'Harmattan
- Alcouffe A., Parienté G. (2004), "Innovation et économie solidaire", *Terminal*, n° 91 - printemps été 2004

- Alcouffe A. (2005), "Approches économiques de l'appropriation", in Tomasin D. (dir) (2005) *Qu'en est-il de la propriété ? L'appropriation en débat*, Actes du colloque des 27 et 28 octobre 2005, Presse de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse
- Alcouffe A., Prades J. (2007), "Droits de propriété, coopération et égalité; Retour sur l'appareil conceptuel de K. Polanyi à partir du complexe coopératif de Mondragon", in P. Batifoullet et alii, ed. *Approches institutionnalistes des inégalités en économie sociale*, L'Harmattan, Paris, 2007, 31-42.
- Alcouffe A., Chevallier M., Prades J. (2010), "Une brève histoire des théories coopératives: de Walras à Vanek, coopération et politique", *communication au XIIIe Colloque International de l'Association Charles Gide pour l'Étude de la Pensée Économique, Les institutions dans la pensée économique*, Paris, 27 - 29 mai 2010, non diffusé
- Aldebert L. (2001), *Le point et la ligne*, Le Cherche Midi Éditeur, Paris
- Alix N., Chomel C. (2005), *Pour une économie sociale sans rivages : Jacques Moreau, 1927-2004*, Cahiers de l'économie sociale, L'Harmattan, Paris
- Ansiau D., Marquié J. (2007), "Vieillesse cognitive et conditions de travail, Étude des effets modérateurs des expériences de travail cognitives et non-cognitives", in Sala, Guéret-Talon (2007)
- Anthony R. (1960), "The trouble with profit maximization", *Harvard Business Review*, 38 (6), pp.127-134, réédité dans Biondi et alii (2007)
- Avise (2007), *Évaluer l'utilité sociale de son activité*, Les Cahiers de l'Avise, n°5
- Azais Christian, Corsani Antonella, Dieuaide Patrick (dir) (2001), *Vers un capitalisme cognitif : entre mutations du travail et territoires*, Paris L'Harmattan
- Azam G (2010), *Le temps du monde fini, vers l'après-capitalisme*, Editions Les liens qui

libèrent, Paris

- Babb E. M., Boynton R. D. (1981): "Comparative performance of cooperative and private cheese plants in Wisconsin", *North Central Journal of Agricultural Economics*, vol 3, n°2, juillet, pp. 157-164
- Bacchiega A., de Fraja G. (2004), "Constitutional design and investment in cooperatives and investor-owned enterprises", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.75, n°2, pp. 265–293
- Bager T. (1994), "Isomorphic processes and the transformation of cooperatives", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol.65, n°1, pp.35–59
- Baron M. (2007), "Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc", *Review of social economy*, vol.65, n°3, pp.293-317
- Barraud-Didier V., Henninger M.-C. (2009): "Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles", *Recma-Revue internationale de l'économie sociale*, n°314, pp. 47-62.
- Barreto T. (2010), "Penser l'économie coopérative: une approche institutionnelle au-delà du réductionnisme du mainstream", *communication au XIIIe Colloque International de l'Association Charles Gide pour l'Étude de la Pensée Économique, Les institutions dans la pensée économique*, Paris, 27 - 29 mai 2010
- Barros C., Santos J. (2003): "Earnings and schooling of cooperative managers", *Annals of Public and Cooperative Economics* 74:3, pp. 349-364
- Barros C. (2005), "Earnings, schooling and social capital of cooperative managers", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.77, n°1, pp.1–20

- Batac J., Maymo V., Pallas-Saltiel V. (2008), "Entre mutualisme et capitalisme : le modèle de gouvernance hybride du Crédit Agricole", *Recma-Revue internationale d'économie sociale*, n°308
- Bataille-Chédotel F., Huntzinger F. (2004), "Faces of governance of production cooperatives: an explanatory study of ten French cooperatives", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.75, n°:1, pp.89–111
- Beaudry M., Fontan J., Rodriguez P. (2009), "Histoire de la coopérative d'habitation La Clé des Champs, 1983-2008", *Cahiers de l'ARUC*, RQ-03-2009
- Becker G. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago, University of Chicago Press
- Becker G. (1974), "A Theory of Marriage: Part II," *Journal of Political Economy*, vol. 82(2), pp11-26
- Becker G. (1976), *The economic approach to human behavior*, University of Chicago Press
- Becker G., Lewis G. (1973). "On the Interaction between the Quantity and Quality of Children". *Journal of Political Economy* 81: pp279-288
- Bélanger P., Lévesque B. (1991), "Labour and consumer relations in the public services and in the cooperative financial sector. The case of the CLSC and Caisses populaires in Québec", *Annals of public and cooperative economics*, vol. 62, no 1, pp.103-114
- Belleville B. (1997), "Le mutualisme à l'aube du IIIème millénaire : des origines à internet", *Collection Etudes et Documents*, du Crédit Mutuel
- Benko G., Lipietz A. (2000), *La richesse des régions*, Paris, PUF
- Berger P., Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality. A treatise in the sociology of knowledge*, Doubleday & Company Inc.

- Berle A. (1947), "The theory of enterprise entity", *Columbia Law Review*, 47 (3), April, pp.343-358, réédité dans Biondi et alii (2007)
- Berle A., Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World, New York
- Berlin I. (1958), *Two concepts of liberty : an inaugural lecture delivered before the university of Oxford on 31 october 1958*, Clarendon Press, Oxford
- Berman K., Berman M. (1989), "An Empirical Test of the Theory of the Labor-Managed Firm", *Journal of comparative economics*, vol.13, pp.281-300
- Berry D. (1994), "Private Ownership Form and Productive Efficiency: Electric Cooperatives versus Investor-Owned Utilities", *Journal of Regulatory Economics*, vol.6, pp.399-420
- Besley T., Coate S., Louri G. (1993), "The economics of rotation savings and credit associations", *American Economic Review*, vol 83, pp792-810
- Bhuyan S. (2007), "The people's factor in cooperatives : an analysis of members' attitudes and behavior", *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol.55, pp.275–298
- Billaudot B. (2004), "Institutionnalismes, rationalisme et structuralisme en science sociale", *Archives ouvertes de Sciences de l'homme et de la société*, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00105038>
- Biondi Y. (2007), "Accounting and the economic nature of the firm as an entity", in *Biondi et alii (2007)*
- Biondi Y, Canziani A., Kirat T (2007), *The firm as an entity, implications for economics, accounting and the law*, Routledge, London and New York
- Birchall J., Simmons R. (2004), "The Involvement of Members in the Governance of Large-Scale Co-operative and Mutual Businesses: A Formative Evaluation of the Co-operative

- Group", *Review of social economy*, vol.62, n°4
- Boyer R., Saillard Y. (1995), *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, La découverte, Paris
- Boyer Robert (2002), *La croissance, début de siècle, de l'octet au gène*, Paris Albin Michel
- Butler H., Ribstein L. (1989), "The contract clause and the corporation", *Brooklyn law review*, vol 55, n°4, pp.767-808, cité dans Gindis (2007)
- Birchall J., Simmons S. (2004), "The Involvement of Members in the Governance of Large-Scale Co-operative and Mutual Businesses: A Formative Evaluation of the Co-operative Group", *Review of social economy*, vol.57, n°4, pp.487-515
- Black J., Barnett B., Hu Y. (1999), "Cooperatives and capital markets : the case of Minnesota-Dakota Sugar cooperatives", *American journal of agricultural economics*, vol.81, n°5, pp1240-1246
- Blümle E, Dewarrat G. (1983), "Expériences en matière de mesure de l'efficience dans les coopératives", *Annals of public and cooperative economics*, Vol.54, n°2, pp.173–183
- Bonin H. (2005), *Les coopératives laitières du grand Sud-Ouest (1893-2005), le mouvement coopérateur et l'économie laitière*, Paris, Plage
- Bonin J.-P., Putterman L. (1987), *Economics of cooperation and the labor-managed economy*, Chur, London, Paris : Harwood academic publications.
- Bonin J.-P., Putterman L. (1993): "Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: will ever the twain meet?", *Journal of Economic Literature*, vol XXXI (september), pp. 1290-1320.
- Borgen S.O. (2001), "Identification as a trust-generation mechanism in cooperatives", *Annals of public and cooperative economics*, vol.72, n°2, pp.209-228
- Borgen S.O. (2004): "Rethinking incentive problems in cooperative organizations", *Journal*

of *Socio-Economics* 33, pp. 383–393.

Borzaga C., Defourny J. (dir) (2004), *The emergence of social enterprise*, Routledge, 383p

Borzaga C., Tortia E. (2006), "Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no. 2, June, pp.225-248

Brazda J., Schediwy R. (dir) (1989), *Consumer cooperatives in a changing world*, Genève

Briffaud M. (1983), *L'utopie du partage*, Maulévrier, Hérault

Bucher B. (1995), *Descendants de chouans : histoire et culture populaire dans la Vendée contemporaine*, Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris

Burdín G., Dean A. (2009): "New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms", *Journal of Comparative Economics*. Vol. 37, p. 517-533

Burdin G. (2010), "Survivability of worker cooperatives compared with capitalist firms and its determinants: evidence from Uruguay", *15th World Congress of the International Association For the Economics of Participation (IAFEP)*

Cabo P., Rebelo J. (2005), "Why do agricultural credit cooperatives merge? The Portuguese experience", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.76, n°3, pp.491-516

Cafsa (2000), *50 ans de forêt cultivée*, Coopérative agricole et forestière Sud Atlantique

Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, Seuil, Paris

Calvo-Armengol A., Zenou Y. (2005), "Job matching, social network and word-of-mouth communication," *Journal of Urban Economics*, Elsevier, vol. 57(3), pages 500-522, May

Camani R., Maillat D. (2006), *Milieux innovateurs : théories et politiques*, Paris, Economica, Anthropos

- Camus A. (2001), "Cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins Allard-St-Paul issue de fusions de caisses dans l'arrondissement Sud-Ouest (Montréal)", *CAHIER DU CRISES, Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale*, ES0106
- Carluer-Lossouarn F. (2008), *Leclerc, enquête sur un système*, éditions Charles Gobin, 320 pages
- Carrasco I. (2006), "The Global Financial Environment and Spanish Cooperative Banking", *International Advances in Economic Research*, Vol.10, n°4, pp.265-272
- Casadesus-Masanell R., Khanna T. (2003), "Globalization and trust : theory and evidence from cooperatives", *William Davidson Institute Working Paper* Number 592, June 2003
- Castoriadis C. (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Ed. du Seuil, Paris
- Castoriadis C. (1978), *Les carrefours du labyrinthe 1*, Ed. du Seuil, Paris
- Castoriadis C. (1990), *Le monde morcelé, Les carrefours du labyrinthe 3*, Ed. du Seuil, Paris
- Castoriadis C. (1997), "La rationalité du capitalisme", *Revue internationale de psychologie*, vol.3, n°8
- Castoriadis C. (1997), *Fait et à faire, Les carrefours du labyrinthe 5*, Ed. du Seuil, Paris
- Castoriadis C. (1999), *Figures du pensable, Les carrefours du labyrinthe 6*, Ed. du Seuil, Paris
- Castoriadis C. (2008), *L'imaginaire comme tel*, Hermann, 160p
- Cerises (2005), "Comment mobiliser les acteurs de l'économie sociale et solidaire en faveur du territoire de Plaine Commune", *Rapport pour la Communauté d'Agglomération de Plaine Commune*, [www.univ-tlse2.fr/cerises](http://www.univ-tlse2.fr/cerises)
- Chaddad F. (2001), *Financial Constraints in U.S. Agricultural Cooperatives--Theory and Panel Data Econometric Evidence*, University of Missouri, PhD



- Chaddad F., Cook M. (2004), "Understanding new cooperative models : an ownership-control rights typology", *Review of agricultural economics*, vol 26, n°3, pp348-360
- Chaddad F., Cook M., Keckelei T. (2005), "Testing for the Presence of Financial Constraints in US Agricultural Cooperatives: An Investment Behaviour Approach", *Journal of Agricultural Economics*, December 2005, v. 56, iss. 3, pp. 385-97
- Chantelat P. (2002), "La nouvelle sociologie économique et le lien marchand : des relations personnelles à l'impersonnalité des relations", *Revue Française de Sociologie*, vol. 43, 3, pp521-557
- Chapin A. (1999), *Au coeur de la Vendée !, un siècle de Crédit Agricole*, Crédit Agricole Vendée, 108p
- Chaumet M. (1998), *MAIF, l'histoire d'un défi*, Le Cherche-Midi Éditeur, Paris
- Chevallier M., Prades J. (2008), "Chiffres clés de l'économie sociale en Midi-Pyrénées", in *Recherches et Solidarités (2008), Economie sociale, bilan de l'emploi 2007*
- Chouinard O. (2001), "Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Moncton-Beauséjour et la Caisse populaire de Néguaac issues de fusions de caisses en milieux urbain et rural", *Cahiers du CRISES Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale* ES0107
- Christen-Lécuyer C. (2004), *Histoire sociale et culturelle des caisses d'épargne en France, 1818-1881*, Collection Economies et Sociétés Contemporaines, Paris, Economica, 694p
- Cohendet P. Llerena P. (1992), "Flexibilité et technologie", in *Prades (1992)*
- Colletis G. (2004), "Évolution du rapport salarial, financiarisation et mondialisation", *Cahiers du GRES*, n° 2004-15
- Colletis (2008), "Financiarisation, mondialisation et nouveau rapport salarial", in Colletis G. et Paulré B. (dir.), *Les nouveaux horizons du Capitalisme : Pouvoirs, valeurs et temps*, Paris, Economica

- Colletis G., Auvray T., Lavigne S., Montalban M., Morin F., Raduriau G. (2007), "La financiarisation des stratégies : transferts de risque, liquidité, propriété et contrôle", *cahiers du GRES*, 2007-09
- Colletis G., Dieuaide P. (2008), "Travail, compétences et nouvelle centralité du rapport salarial", dans Colletis G. et Paulré B. (dir.), *Les nouveaux horizons du Capitalisme : Pouvoirs, valeurs et temps*, Paris, Economica
- Colletis G., Gilly J.-P., Pecqueur B., Perrat J., Zimmerman J.-B. (1997), "Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage", *Espaces et Sociétés* n°88/89
- Colletis Gabriel, Paulré Bernard (dir) (2008), *Les nouveaux horizons du Capitalisme : Pouvoirs, valeurs et temps*, Paris, Economica
- Comin D., Mulani S. (2005), "A Theory of Growth and Volatility at the Aggregate and Firm Level", *NBER Working Paper* No. 11503, Issued in August 2005
- Cook M. (1995): "The future of U.S. agricultural cooperatives: A neoinstitutional approach", *American Journal of Agricultural Economics* 77(5), pp. 1153-1159.
- Cook M., Sykuta M. (2001), "A new institutional economics approach to contracts and cooperatives", *American journal of agricultural economics*, vol 83, n°5, pp1273-1279
- Coop FR (2010), *Top 100 des entreprises coopératives*, édition 2010
- Cordonnier Laurent (2003), "Le profit sans l'accumulation : la recette du capitalisme gouverné par la finance", *Communication au séminaire Hétérodoxies du Matisse*, 23 mai 2003, Paris
- Cornforth C. (2004), "The governance of cooperatives and mutual associations, a paradox perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.75:, n°1, pp.11–32
- Corsani Antonella (2001), "L'hypothèse du capitalisme cognitif", in *Azais et alii* (2001)
- Côté D. (2000), "Desjardins entre rupture et continuité... L'identité coopérative, handicap ou

- avantage concurrentiel", *Cahier 2000-4, Centre de Gestion des coopératives*, Ecole des HEC, 17p
- Côté D. (2001), *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ?*, Bruxelles, De Boeck Université
- Couret F. (2006): "La démocratie nuit-elle à l'efficacité économique des coopératives ? Le cas des coopératives vinicoles bordelaises", *Recma – Revue internationale de l'économie sociale* n°302, pp. 54-66.
- Coutrot T. (2004), "Innovations et stabilité des emplois", *Travail et Emploi* n°98, avril, pp. 37-48
- Craig B. Pencavel J. (1993), "The objectives of worker cooperatives", *Journal of comparative economics*, vol.17, pp.288-308
- Craig B. Pencavel J. (1995), "The Behavior of Worker Cooperatives: The Plywood Companies of the Pacific Northwest", *The American Economic Review*, Vol. 82, No. 5, pp. 1083-1105
- Crémer J. (2009), "Risk sharing, CEO incentives and quality differentiation in agricultural cooperatives : discussion", *American journal of agricultural economics*, vol 91, n°5, pp1233-1235
- Črnigoj M., Mramor D. (2010), "Employee-governed firm and capital structure", *communication au colloque IAFEP Paris 2010*
- Cuomo G., Jossa B. (1997), *The economic theory of socialism and the labour-managed firm; markets, socialism and labour management*. Edwards Elgar
- Dalmaz S. (2002), "Les banques coopératives européennes : bilan et perspectives", in *Revue d'Économie Financière* n°67:3, pp. 73-83

- Davis K. (2001), "Credit union governance and survival of the cooperative form", *Journal of financial services research*, vol.19, n°2, pp.197-210
- Davis K. (2007), "Australian credit unions and the demutualization agenda", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.78, n°2, pp.277–300
- Defourny J. (1990), *Démocratie coopérative et efficacité économique, la performance comparée des SCOP françaises*, Éditions Universitaires, De Boeck Université
- Defourny J., Develtere P. (1999), "Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud", in Defourny J., Develtere P., Fonteneau B. (1999) *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université
- Defourny J. (2002), *Les coopératives en Belgique, un mouvement d'avenir ?*, Ed Pire
- Deininger K. (1995), "Collective Agricultural Production: a Solution for Transition Economies?", *World Development*, 23, 8, pp. 1317-1334
- Delaunay J., Gadrey J. (1987), *Les enjeux de la société de service*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques
- Delaunay Q., Delaunay J. (2007), *Lire le capitalisme contemporain : essai sur la société du XXIème siècle*, Pantin, Le Temps des Cerises
- Demoustier D. (1980), *Les coopératives ouvrières de production en France : pratique économique et pratique éducative*, thèse en économie sous la direction de Jacques Freyssinet
- Demoustier D. (2001), *S'associer pour entreprendre autrement*, La Découverte, 216p
- Demoustier D. (dir) (2002), *Economie sociale et développement local*, Les Cahiers de l'économie sociale n°4, L'Harmattan
- Derrida J. (1967), *De la grammatologie*, Les Editions de Minuit

- Descartes R. (1637), *Discours de la méthode, pour bien construire la raison et chercher la vérité dans les sciences*, Imprimerie de Ian Maire, Leyde
- Desroche H. (1976), *Le projet coopératif*, Editions ouvrières, Economie et Humanisme
- Desroche H. (1983), *Pour un traité d'économie sociale*, CIEM, Paris
- Di Falco S., Smale M., Perrings C. (2008), "The role of agricultural cooperatives in sustaining the wheat diversity and productivity: the case of southern Italy", *Environmental and resource economics*, vol.39, pp.161-174
- Domar E (1966), "The Soviet collective farm as a product cooperative", *American economic review*, vol.56, n°4, pp.737-757
- Doucouliafos C. (1990), "Why capitalist firms outnumber labor-managed firms ?", *Review of radical political economics*, 22 (4), pp. 44-67.
- Doucouliafos C. (1997): 'The comparative efficiency and productivity of labor-managed and capital-managed firms', *Review of radical political economics*, 29 (2), pp. 45-69
- Dreyfus M., Gibaud B. (2000), *La Mutualité dans le siècle, 1900-2000*, La Mutualité Française
- Dreyfus M. (2007), *Une histoire d'être ensemble, la MGEN 1946-2006*, Editions Jacob-Duvernet
- Dumont (1993), *Les systèmes de protection sociale en Europe*, Economica
- Eliasson G. (1990), "The firm as a competent team", *Journal of economic behavior and organization*, 13(3), pp.275-298, cité dans Gindis (2007)
- Ellul J. (1977), *Le système technicien*, Calmann-Lévy
- Eme B., Laville J. (1992), *Les services de proximité en Europe*, Syros-alternatives, Paris
- Epalza M. (2008), *Altza Mutilak, la mémoire des pêcheurs*, magazine des jeunes pêcheurs

basques, n°9-10

- Erdal D. (2011), *Beyond the corporation, humanity working*, Kindle Editions, London, 288p
- Eschenburg R. (1971), *Ökonomische theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit*, Mohr, Tübingen
- Fakhfakh F., Pérotin V., Gago M. (2009), "Productivity, Capital and Labor in Labor-Managed and Conventional Firms", *Document de travail Ermès*, <http://ermes.u-paris2.fr>
- Fama E. F., Jensen, M. C. (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics* XXVI, pp. 301–325
- Fauquet G. (1935), *Le secteur coopératif*, réédition dans les archives internationales de sociologie de la coopération et du développement, n°20, 1965
- Favereau O. (1989), "Marchés internes, marchés externes", *Revue Économique*, n°2, pp.273-328
- Favereau O. (1997), "L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution", in Reynaud, *Les limites de la rationalité, Tome 2 : Les figures du collectif*, Paris, La Découverte
- Ferrantino M., Ferrier G., Linvill C. (1995), "Organizational form and efficiency: Evidence from Indian sugar manufacturing", *Journal of comparative economics*, vol.21, pp29-53
- Filippi M. (2004), "Réorganisations dans la coopération agricole, proximités et solidarité territoriale", *Économie Rurale*, n°208, pp.42-58
- Fortin M., Leclerc A. (2011), "L'efficience des coopératives de services financiers", *Annals of public and cooperative economics*, vol.82, n°1, pp.45-62
- Frech H. E. (1976), 'The property rights of the firm : empirical results from a natural experiment', *Journal of Politic Economy*, volume 84, Issue 1, pp. 143-152.
- Frère B. (2009), *Le nouvel esprit solidaire*, Desclée De Brouwer, collection Solidarité et

société, Paris

Fulton M. (1989), "Co-operatives in Oligopolistic Industries: The Western Canadian Fertilizer Industry", *Journal of Agricultural Cooperation* 4, pp1-19.

Fulton M., Fulton J., Stephen Clark J., Parliament C. (1995), "Cooperative growth : is it constrained ?", *Agribusiness*, Vol. 11, No. 3, pp.245-261

Fulton M., Giannakas K. (2001), "Organizational commitment in a mixed oligopoly: agricultural cooperatives and investor-owned firms", *American journal of agricultural economics*, vol 83, n°5

Fulton M., Giannakas K. (2005), "Process Innovation Activity in a Mixed Oligopoly: The Role of Cooperatives", *American Journal of Agricultural Economics*, May 2005, v. 87, iss. 2, pp. 406-22

Furlough E. (1999), *Consumer against capitalism ? : consumer cooperation in Europe, North America and Japan 1840-1990*, New York, Rowman & Littlefield Publishers.

Furubotn E., Pejovich S. (1972), "Property rights and economic theory: a survey of recent literature", *Journal of Economic Literature*, vol10, n°4, pp. 1137-1162.

Furubotn E. (2009), "Heuristics, the non-maximizing firm and efficient allocation", *Metroeconomica*, 60:1, pp. 1-23

Gadrey J. (2003), *Socio-économie des services*, La Découverte

Gadrey J., Jany-Catrice F. (2007), *Les nouveaux indicateurs de richesse*, La Découverte

Galbraith (1967), *The new industrial State*, Houghton-Mifflin, 423p

Galbraith J. (1973), *Economics and the public purpose*, London, Andre Deutsch, cité par Moore et Rebérioux (2007)

Galdeano-Gomez E., Cespedes-Lorente J., Rodriguez-Rodriguez M. (2006), "Productivity

- and Environmental Performance in Marketing Cooperatives: An Analysis of the Spanish Horticultural Sector", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 57, No. 3, pp.479–500
- Galilée G. (1632), *Dialogue sur les deux grands systèmes du monde*, Italie
- Garcia Q. (1970), *Les coopératives industrielles de Mondragon*, Économie et Humanisme,
- Gardin L. (2006), *Les initiatives solidaires, la réciprocité face au marché et à l'État*, Erès, Toulouse
- Garoyan L. (1983), "Developments in the theory of farmer cooperatives", *American journal of agricultural economics*, december, pp.1096-1098
- Garrabé M. (2001), "La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale", *Groupe de recherche en économie sociale*, <http://michel-garrabe.com>
- Garrabé M. (dir) (2003), *Pour une analyse tridimensionnelle de l'utilité sociale des associations*, Rapport présenté à la Mire et à la Diïeses, SGAR Languedoc-Roussillon
- Garrabé M. (2004), "Mesure de l'utilité sociale floue", *Groupe de recherche en économie sociale*, <http://michel-garrabe.com>
- Garrabé M. (2008), "Valeur d'activité totale et analyse-diagnostic du tourisme associatif en Languedoc-Roussillon", *UNAT*
- Gaston-Breton T. (2001), *Histoire de la MACIF, une réussite partagée*, Histoire et Entreprises
- Gaudreault A. Adam P., De Serres A., Bouchard M. (2004), "La coopérative d'habitation des Cantons de l'Est", *Cahiers de l'ARUC*, R-02-2004
- Gérard A., Tesson V. (2000), *L'argent solidaire : des caisses rurales au Crédit Mutuel Océan : Vendée, Deux-Sèvres, Charente Maritime*, Centre Vendéen de Recherches Historiques, La Roche sur Yon
- Gerlach K., Stephan G. (2008), "A Note on Job Tenure and Collective Contracts", *Review of*



*labor economics and industrial relations*, vol 22 (1), pp. 167-183.

Gibaud B. (2003), *Fédérer autrement – Histoire de la Fédération Nationale de la Mutualité Française*, Collection Racines Mutualistes, FNMF

Gide C. (1905), *L'économie sociale*, Editions L.Larose et L.Tanin, Paris

Gilly J., Torre A. (2000), *Dynamiques de Proximité*, L'Harmattan, Paris

Gindis D. (2007), "Some building blocks for a theory of the firm as a real entity", in *Biondi et alii (2007)*

Giroux N. (1992), "Participation and strategic decisions in a cooperative", *Annals of public and cooperative economics*, Vol.63, n°1, pp.5–24

Goddard J., McKillop D., Wilson J. (2008), "What drives the performance of cooperative financial institutions? Evidence for US credit unions", *Applied Financial Economics*, vol.18, pp.879–893

Godelier M. (1996), *L'énigme du don*, Fayard, Paris

Gomez P. (1994), *Qualité et théorie et des conventions*, Paris, Economica

Granovetter M., 1985, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *The American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.

Grifell-Tatjé E., Knox-Lovell C. (2004), "Decomposing the dividend", *Journal of Comparative Economics*, vol.32, pp.500–518

Grossman S., Hart O. (1986), "The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral intergration", *Journal of political economy*, vol 94, n°4, pp691-719

Guerrand R. (2008), *Nous les coopératives*, Fédération Nationale des Sociétés Coopérative HLM

Gueslin A. (1984), *Histoire des crédits agricoles, tome 2*, Paris, Economica

- Habermas J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard
- Hall P., Soskice D. (eds) (2001), *Varieties of Capitalism*, Oxford, Oxford University Press
- Hansmann H. (1980), "The role of non profit enterprise", *Yale Law Journal*, 89(5), pp. 835-898
- Hansmann H. (1985), "The organization of insurance companies : mutual versus stock", *Journal of law economics and organization*, vol.1, pp.125-153
- Hansmann, H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, The Belknap Press of Harvard University Press, London.
- Hansmann H., Kraakman R. (2000), "The end of history for corporate law", *Harvard Law School Discussion Paper* n°280.
- Hardin G. (1968), "The tragedy of the commons", *Science*, Vol. 162, No. 3859 (December 13, 1968), pp. 1243-1248
- Hart O., Moore J. (1990), "Property rights and the nature of the firm", *Journal of political economy*, vol 98, n°6, pp 1119-58, cité dans Gindis (2007: pp269-271)
- Hart O., Moore J. (1994), *The Governance of Exchanges: Members' Cooperatives versus Outside Ownership*, Harvard University
- Hart O. (1995), *Firms, contracts and financial structure*, New York, Oxford University Press, cité dans Gindis (2007: 269)
- Hart O., Moore J. (1999), "Foundations of incomplete contracts", *Review of economic studies*, vol. 66(1), January, pp. 115-38.
- Hässler A. (1985), *L'aventure Migros, 60 ans d'une idée jeune*, Migros
- Hatchuel A., Segrestin B. (2009), "L'entreprise, une invention moderne en attente d'un droit ?", in *Entreprises et Histoire*, n°57, pp218-233

- Hegel F. (1820), *Principes de la philosophie du droit*, Berlin
- Helmberger P., Hoos S. (1962), "Cooperative enterprise and organization theory", *Journal of Farm Economics*, vol 44, pp275-90.
- Hendrikse G., Veerman C. (2001a), "Marketing cooperatives : an incomplete contract perspective", *Journal of agricultural economics*, vol 52, n°1, pp53-64
- Hendrikse G., Veerman C. (2001b), "Marketing cooperatives and financial structure : a transaction costs economic analysis", *Agricultural Economics*, 2001, vol 26, pp205-216
- Hildebrandt S., Quack S. (1996), "Les relations banques-PME en France et en Allemagne", *Banque*, septembre, n°573, pp. 48-52
- Hind A. (1997), "The changing values of the cooperative and its business focus", *American journal of agricultural economics*, vol.77, november, pp.1077-1082
- Hobbs J. (2001), "Against All Odds, Explaining the Exporting Success of the Danish Pork Cooperatives", *Centre for the Study of Co-operatives*, University of Saskatchewan
- Horvat B. (1991), "L'économie politique du socialisme autogestionnaire", in *L'autogestion, un système économique ?* Bordas, Paris, 1981, p 26-45
- Hubault F. (2003), "Gestion des ressources humaines et ergonomie", in Di Ruzza R. et Gianfaldoni P. (2003), *Des économistes et les tâches du présent, analyse du travail et dialogue des savoirs*, Octarès
- Hueth B., Marcoul P. (2009), "Incentive Pay for CEOs in Cooperative Firms", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 91 Issue 5, p1218-1223
- Huot G. (2001), "Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins de Kildare issue de fusions de caisses dans Lanaudière", *Cahiers du CRISES Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale* ES0105

- Iliopoulos C., Hendrikse G. (2008), "Influence costs in agribusiness cooperatives : evidence from case studies", *Erim Report series research in management*, ERS-2008-040-ORG, 22 pages
- Izambert J.-L. (2001), *Le Crédit Agricole, hors la loi?*, Editions Carnot
- Jensen M. (1972), *Studies in the Theory of Capital Market*. Praeger, New York.
- Jensen M., Meckling, W. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics* 3, pp. 303–360.
- Jensen M. Meckling W., (1979), "Rights and production functions: an application to labour managed firms and codetermination", *Journal of Business*, vol.52, n°4, pp.469-506
- Jossa B. (2009), "Alchian and Demsetz's critique of the cooperative firm thirty years after", *Metroeconomica* 60(4), pp. 686-714.
- Julia Igual J., Alonso Perez M. (1994), "Les entreprises d'économie sociale dans l'agriculture espagnole", *Annals of public and cooperative economics*, vol 65, n°3, pp 489-506
- Jullien F. (2002), *Traité de l'efficacité*, Le Livre de Poche, Biblio-Essais
- Jullien B. (2004), *Pour une méso-économie politique. Eléments d'une approche institutionnaliste du changement dans les industries*, présentation et mise en perspective des travaux en vue de l'habilitation à diriger des recherches
- Kalmi P. (2007), "The disappearance of cooperatives from economics textbooks", *Cambridge Journal of Economics*, vol.31, pp.625–647
- Kalogeras N., Pennings J., Van der Lans I., Garcia P., Van Dijk G. (2009), "Understanding heterogeneous preferences of cooperatives members", *Agribusiness*, Vol. 25 (1) 90–111
- Karami E., Rezaei-Moghaddam K. (2005), "Modeling determinants of agricultural production cooperatives' performance in Iran", *Agricultural Economics*, vol.33, pp.305–314

- Kasimir S. (1996), *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*, State University of New York Press, 270p
- King R., Ortmann G. (2007), "Agricultural cooperatives : history, theory and problems", *Agrekon*, Vol 46, No 1
- King R., Boehlje M, Cook M., Sonka S. (2010), "Agribusiness Economics and Management", *American Journal of Agricultural Economics*, April 2010, v. 92, iss. 2, pp. 554-70
- Klein B., Crawford R., Alchian A. (1978), "Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process", *Journal of law and economics*, vol 21, pp297-326
- Koman M., Hadzi Vasileva Markovska V. (2007), "Transition firms in Illyria: do workers still manage? Evidence from macedonian firms", *Economic and business review*, vol9, n°1, pp23-45
- Kotz H.-H., Nagel J. (2002), "Les banques du secteur coopératif allemand sont-elles construites sur un avantage comparatif déclinant ?", *Revue d'Economie Financière*, n°67:3, pp. 57-71.
- Kyriakopoulos K., Meulenbergh M., Nilsson J. (2004), "The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance", *Agribusiness*, vol.20 (4), pp. 379-396.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1999), "Corporate ownership around the world", *The Journal of Finance*, vol LIV, n°2, April, pp. 471-517.
- Labye A., Lagoutte C., Renversez F. (2002), "Banques mutualistes et systèmes financiers : une analyse comparative Allemagne, Grande-Bretagne, France", *Revue d'Economie Financière* n°67:3, pp. 85-109
- Lamm-Tennant, Starks (1993), "Stock versus mutual ownership structures : the risk implications", *Journal of business*, vol.66, pp.23-46

- Lang G., Welzel P. (1999), "Mergers among German cooperative banks: a panel-based stochastic frontier analysis", *Small Business Economics*, vol.13, pp.273–286
- Lasne L. (1998), *Une épopée coopérative dans le siècle, histoire de la société des ouvriers plombiers couvreurs zingueurs de Limoges*, SCOP Edit, Paris
- Lasne L. (2002), *Géomètres et arpenteurs d'utopies, une histoire de l'ATGT*, SCOP Edit, Paris
- Lasne L. (2004), *L'histoire des coopératives de production en Provence Alpes Côte d'Azur, Démocratie d'entreprise, une ambition historique*, Le Tiers Livre, 196p
- Lasne L. (2007), *Taxis Paris solidaires, une histoire coopérative du taxi parisien et du groupement Gescop*, Éditions du Tiers Livre, Saint-Cloud
- Launay M. (dir) (1993), *Des caisses rurales au Crédit Mutuel*, Crédit Mutuel Loire Atlantique Centre Ouest, Nantes
- Latour B., Lemonnier P. (1994), *De la préhistoire aux missiles balistiques. L'intelligence sociale des techniques*, Paris, La Découverte, Recherches
- Laville A. (1989), "Vieillesse et travail", in *Le Travail humain*, n°52
- Laville J. (1994), *Économie Solidaire, Perspectives internationales*, Desclée de Brouwer, 336p
- Lebaron F. (2000), *La croyance économique, les économistes entre science et politique*, Collection Liber, Ed. du Seuil
- Leclerc A., Fortin M., Thivierge C. (1999), "Estimation des économies d'échelle et de gamme dans de petites coopératives de services financiers, le cas des Caisses populaires acadiennes", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 70:3, pp. 441-475
- Lessard M. (2006), "La coopérative d'habitation Reboul : vers l'institutionnalisation ou le repli?", *Cahiers de l'ARUC*, C-08-2006

- Lévesque B., Bourque G., Forgues E. (2001), *La Nouvelle Sociologie Économique*, Paris, Desclée de Brouwer
- Lévesque H. (1997), *L'association des caisses mutuelles du secteur de l'est de Montréal, un secteur avant-gardiste, 1972-1997*, Chaire de coopération Guy Bernier
- Leviatan U. (2003), *Is It the End of Utopia? The Israeli Kibbutz at the Twenty-First Century*, Centre for the Study of Co-operatives University of Saskatchewan
- Lipietz A. (2001), *Pour un tiers-secteur, l'économie sociale et solidaire, pourquoi et comment*, La Documentation Française
- Logue J., Yates J. (2005), *Productivity in cooperatives and worker-owned enterprises: ownership and Participation make a difference!*, Geneva, ILO
- Lordon F. (2002), *La politique du capital*, Paris, Odile Jacob
- Lorino P., Teulier R. (dir) (2005), *Entre connaissance et organisation, l'activité collective*, La Découverte, 336p
- Lutz B. (1990), *Le mirage de la croissance marchande*, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme
- Machauer A., Schierek D. (2004), "Church-based credit cooperatives in Germany", *Annals of public and cooperative economics*, vol.75, n°2, pp319-337
- Mager L. (2001), "Coopératives financières cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins Saint-Patrice de Magog issue de fusions de caisses dans la MRC Memphrémagog", *Cahiers du CRISES, Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale*, ES0104
- Maisonnave J., Melnik K., Petrella F., Richez-Battesti N. (2010), *Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle*, rapport de recherche pour

la région PACA, la Caisse des Dépôts et Consignations et l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Consignations

Malabou D. (2011), *Panorama de l'économie sociale et solidaire en Limousin*, [www.creslimousin.org](http://www.creslimousin.org)

Marache F. (2007), *La Cité de Castors*, L'atelier documentaire, 52 minutes

Marbot E. (2007), "Allonger la vie professionnelle par un renouvellement des pratiques de GRH", in *Sala et Guéret-Talon (2007)*

Marco G. A., Moya C. I. (1999), "Inefficiency in the Spanish cooperative banking sector", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 70:4, pp. 621-637

Marshall A. (1890), *Principles of economics*, London, MacMillan, repris dans *Geographie, Economie, Société*, vol.2, n°1, 2000, pp123-148

Maurin E. (2002), *L'égalité des possibles, la nouvelle société française*, Seuil, La République des Idées.

Mauroy H; (1996), *La mutualité en mutation*, Paris, L'Harmattan

Mayers D., Shivdasani, Smith C. (1997), "Board composition and corporate control : evidence from the insurance industry", *The journal of business*, Vol.70, n°1, pp.33-62

Mayers D, Smith C. (1981), "Contractual provisions, organizational Structure, and conflict control in insurance markets", *The journal of business*, Vol.54, n°3, pp.407-434

Mayers D., Smith C. (1986), "Ownership structure and control: the mutualisation of stock life insurance companies", *Journal of financial economics*, vol16, , pp73-98

Mayers D., Smith C. (1988), "Ownership Structure across Lines of Property-Casualty Insurance", *Journal of Law and Economics*, Vol. 31, No. 2 (Oct.), pp. 351-378

Mayers D., Smith C. (1994), "Managerial discretion, regulation, and stock insurer ownership



- structure", *Journal of risk and insurance*, vol.61
- Mayers D., Smith C. (2002), "Ownership structure and contrôle: property-casualty insurer conversion to stock charter", *Journal of Financial Services Research*, vol.21, n°1/2, pp.117–144
- Meade J. E (1972), "The Theory of Labour-Managed Firms and of Profit Sharing", *Economic Journal, Royal Economic Society*, vol. 82(325), pp. 402-428.
- Meade J.E. (1974), "Labour-managed firms in conditions of imperfect competition", *The Economic Journal*, vol.84, n°336, décembre, pp. 817-824
- Meade J.E. (1979), "The adjustment processes of labour co-operatives with constant returns to scale and perfect competition", *The Economic Journal*, 89, dec, pp. 781-788
- Meggison W., Netter J. (2002), "From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization." *Journal of Economic Literature*, 39, (2001), pp. 321-389
- Merleau-Ponty M. (1996), *Le primat de la perception et ses conséquences philosophiques*, Éditions Verdier
- Michelsen J. (1994), "The rationales of cooperative organizations, some suggestions from Scandinavia", *Annals of public and cooperative economics*, vol.65, n°1, pp13-34
- Mignon V. (2010), *La macroéconomie après Keynes*, Repères, La Découverte, Paris
- Moore M., Reberioux A. (2007), "The corporate governance of the firm as an entity, old issues for the new debate", in *Biondi et alii (2007)*
- Morin F., Rigamonti E. (2002), "Évolution et structure de l'actionnariat en France", *Revue française de gestion*, 2002/5, n°141, pp155-181
- Morin F. (2006), "Le capitalisme de marché financier et l'asservissement du cognitif", *Cahier du GRES* n° 2006–05, <http://cahiersdugres.u-bordeaux4.fr>

- Morin F. (2007), *Le nouveau mur de l'argent*, Seuil, Paris
- Mottet S. (2002), "La démutualisation", in *L'avenir des institutions financières mutualistes*, Revue d'économie financière, n°67
- Murray F. (1995), "The future of Canadian agricultural cooperatives: A property rights approach", *American Journal of Agricultural Economics*, Dec95, Vol. 77 Issue 5, pp. 1144-1171.
- Navarra C., Inguaggiato C., Vailati A. (2010), "Producer cooperatives, innovation and income security in developing countries : a Mozambican case study", *15th World Congress of the International Association For the Economics of Participation (IAFEP)*, Paris
- Nilsson J. (1996), "The nature of cooperative values and principles, Transaction costs theory explanations", *Annals of public and cooperative economics*, vol.67, n°4, pp.633-653
- Nilsson J. (2001), "Organizational principles for cooperative firms", *Scandinavian Journal of Management*, vol 17, pp. 329–356.
- Nilsson J., Kihlen A., Norell L. (2009), "Are Traditional Cooperatives an Endangered Species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust", *International Food and Agribusiness Management Review*, 2009, v. 12, iss. 4, pp. 101-21
- Nicolas P. (1993), "Règles et principes dans les sociétés coopératives agricoles françaises : évolution du droit et des pratiques de 1960 à 1992", in Zevi A. -Samos J.L. (Ed): *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, De Boeck Université.
- Nonaka I., Toyama R., Nagata A. (2000), "A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm", *Industrial and corporate change*, vol 9, n°1, pp1-20, cité dans Gindis (2007)
- Novkovic S. (2006), "Co-operative business: the role of co-operative principles and values",

*Journal of Co-operative Studies* 39 (1), 5–16.

Orts E. (1998), "Shirjing and sharking: a legal theory of the firm", *Yale Law and Policy Review*, vol. 16, n°2, pp265-329

Ostrom E. (2009), *La gouvernance des biens communs*, Ed. De Boeck

Oustapassidis K., Vlachvei A., Karantininis K. (1998), "Growth of investor-owned and cooperative firms in Greek dairy industry", *Annals of Public and Cooperative Economics* 69:3 pp. 399-417

Parnell E. (2011), *Co-operation, the beautiful idea*, Smashwords

Paulré B. (2008b), "Capitalisme cognitif et financiarisation des économies", in *Colletis, Paulré (2008)*

Paulré B, Pereira J. (2001), "Flexibility in manufacturing systems: A relational and a dynamic approach", *European Journal of Operational Research* 130 (2001) 70±82

Pébereau M. (1995) (dir), *Le capitalisme français au XXIème siècle*, rapport du groupe de travail présidé par Michel Pébèreau, Institut de l'Entreprise, avril

Pecqueur B. (1996), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris ; Montréal (Québec), Éd. l'Harmattan

Pecqueur B., Zimmermann J. (2004), (eds), *Economie de Proximités*, Hermès, Paris

Pejovich S. (1979), *The capitalist corporation and the socialist firm. A study of comparative efficiency*, Economics and social institutions (Brunner)

Perret Bernard, Roustang Guy (2001), *L'économie contre la société*, Paris, Seuil

Perrot P., Ruffio P., Guillouzo R. (2001), "Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires, le cas de l'Ouest de la France", *Annals of public and cooperative economics*, vol.72, n°3, pp351-377

- Philippe J., Faivre P., Sixou G. (dir) (2007), *Perspectives mutualistes, modernités du modèle coopératif*, Actes du colloque de Pau 2006
- Phillips R. (1953), "Economic nature of the cooperative association", *Journal of Farm Economics* vol35, pp74-87
- Piesse J., Doyer T., Thirtle C. Vink L. (2005), "The changing role of grain cooperatives in the transition to competitive markets in South Africa", *Journal of Comparative Economics*, vol.33, pp.197–218
- Plihon D. (1998), *Les Banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, La Documentation Française, Paris.
- Plunkett B., Cook M., Chaddad R. (2010), "Ownership Structure and Incentives to Invest: Dual-Structured Irrigation Cooperatives in Australia", *Journal of Institutional Economics*, June 2010, vol.6, n°2, pp. 261-80
- Polanyi K. (1983), *La Grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris
- Porter P., Scully G. (1987), "Economic efficiency in cooperatives", *The Journal of law and economics*, n°492, pp489-512
- Praca E. (2003), *Histoire de la Mutualité dans l'Hérault, La grande aventure de la solidarité dans l'Hérault*, Editions Privat
- Prades J. (dir) (1992), *La technoscience, les fractures des discours*, L'Harmattan, Paris
- Prades J. (1995), *Création destructrice : l'économie, la technique et le social*, L'Harmattan
- Prades J. (dir) (1997), *Bernard Charbonneau, une vie entière à dénoncer la grande imposture*, Erès, Ramonville
- Prades J. (2000), "La nouvelle économie sociale devant ses pièges – de la rationalité économique imposée à la plus-value sociale revendiquée", *document de travail Cerises*, [www.univ-tlse2.fr/cerises](http://www.univ-tlse2.fr/cerises)

- Prades J. (2001), *L'homo-economicus ou la déraison scientifique*, L'Harmattan, Paris
- Prades J. (2006), *Compter sur ses propres forces, Initiatives solidaires et entreprises sociales*, Ed de L'Aube, La Tour d'Aigues
- Prades J. (2008), "Les coopératives de consommateurs à l'épreuve du temps", in Ravelet (2008) (dir), *Henri Desroche, Anamnèse n°4*, L'Harmattan
- Pyke F., Sengenberger W. (1992), *Industrial districts and local economic regeneration*, Geneva : International Institute for Labour Studies
- Rasmusen E. (1988), "Mutual banks and stock banks", *Journal of law and economics*, october, 31: pp. 395-422
- Rebelo J., Vaz Caldas J., Matulich S. (2008), "Manager power, member behavior and capital structure: Portuguese Douro wine cooperatives", *Agricultural economic review*, vol9, n°2, pp5-15
- Rey A. (2007), *1907-2007, un siècle de solidarité mutualiste dans le Tarn*, Albi, 83p
- Rey P., Tirole J. (2000), "Loyalty and Investment in Cooperatives", *IDEI Working Paper*, n°123
- Rey P., Tirole J. (2007), "Financing and Access in Cooperatives," *International Journal of Industrial Organization*, vol. 25, n°5, octobre 2007, p. 1061-1088
- Richards T., Manfredo M. (2003), "Cooperative mergers and acquisitions: the role of capital constraints", *Journal of agricultural and resource economics*, vol.28, n°1, pp.152-168
- Richez-Battesti N., Trouvé H., Rousseau F., Eme B. (2008), "Évaluer l'économie sociale et solidaire en France : bilan sociétal, utilité sociale et épreuve identitaire", *Économie et Solidarités*, volume 39, numéro 1, pp53-72
- Ripert G. (1951), *Les aspects juridiques du capitalisme moderne*, Paris, LGDJ, p4-5 de l'édition 1995, cité dans Robé (2009: 169).

- Robé J. (1999), *L'entreprise et le droit*, PUF, collection Que sais-je?, n°3442
- Robé J. (2008), "L'entreprise comme institution fondamentale de l'échange marchand", communication présentée au *colloque de Cerisy, juin 2008*
- Robé J. (2009), "Responsabilité limitée des actionnaires et responsabilité sociale des entreprises", in *Entreprises et Histoire*, n°57, pp.165-183
- Rolland N. (2007), "Management des connaissances et vieillissement de la population active", in *Sala et Guéret-Talon (2007)*
- Romano R. (1996), "Corporate law and corporate governance", *Industrial and corporate change*, n°5, pp.277-339, cité dans Moore et Rebérioux (2007)
- Rosenboim M., Shavit T., Shoham A. (2010), "Financial Decision Making in Collective Society : A Field Test on Israeli Kibbutz Members and City Residents", *Journal of Socio-Economics*, January 2010, v. 39, iss. 1, pp. 30-36
- Rothschild, Stiglitz (1976), "Equilibrium in competitive insurance markets : an essay on the economics of imperfect information", *The quarterly journal of economics*, vol.90, n°4, pp629-650
- Rothschild, Stiglitz (1997), "Competition and insurance theory twenty years later", *The Geneva papers on risk and insurance theory*, vol.22, pp.73-79
- Roudié P., Hinnewinkel J. (2001), *Une empreinte dans le vignoble. XXème siècle : naissance des Vins d'Aquitaine d'Origine Coopérative*, Pessac, LPDA Editions, 143p
- Roustang G. (2002), *Démocratie : le risque du marché*, Desclée de Brouwer, 203p
- Royer J. (1987), *Cooperative theory: new approaches*, edited by Jeffrey S. Royer, Cooperative Management Division, Agricultural Cooperative Service, U.S. Department of Agriculture, <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr18/contents.htm>
- Royer J. (1999), "Cooperative organizational strategies: A neo-institutional digest", *Journal of Cooperatives*, vol14, pp44-67.

- Russo C. (2008), "Le imprese cooperative nell'UE e negli USA. Le cooperative di 'nuova generazione' possono realmente apportare benefici ai produttori europei?" (With English summary.), *Economia e Diritto Agroalimentare*, 2008, v. 13, iss. 2, pp. 47-62
- Sala F., Guéret-Talon L. (2007), *Pérennité au travail, âge, bouleversements et performance*, Editions Chronique Sociale
- Salles M (2007), "Représentations, modèles et normes pour l'entreprise", *Droit et Société* n°65 (1), pp 21-26
- Savatier J. (1982), "Pouvoir patronal et direction des personnes", *Droit social* n°1, 1982, p3, cité par Robé (1999: 111)
- Saxena S., Craig J. (1990), "Consumer cooperatives in a changing world, a research review", *Annals of public and cooperative economics*, vol.61, n°4, pp.489-518
- Schütz A. (1932), *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in der verstehende Soziologie*, Vienne, Springer-Verlag
- Server I. R., Melian N. A. (2001), "Cooperative credit in Spain: an analysis of credit sections of cooperatives", *Annals of Public and Cooperative Economics* 72:2 pp 229-252.
- Sexton R., Iskow J. (1993), "What Do We Know about the Economic Efficiency of Cooperatives?: An Evaluative Survey", *Journal of Agricultural Cooperation* 8, pp15-27.
- Shavell S. (1979), "Risk sharing incentives in the principal agent relationship", *The Bell Journal of Economics*, pp. 55-73
- Shinozawa Y. (2010), "Mutual versus proprietary ownership : an empirical study from the UK Unit trust industry with a company-product measure", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.81, n°2, pp.247-280
- Sifakis-Kafetanakis C. (2007), "Les banques coopératives françaises dans les années 1990-

- 2000: spécialisation des activités et performances", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.78, n°4, pp.595–628
- Simon H. (1991), "Organisations and markets", *Journal of economic perspectives*, printemps 1991, vol 5 (2), pp25-44, réédité dans Biondi et alii (2007)
- Smith, S.C. (2001), "Blooming together or wilting alone? Network externalities and the Mondragon and La Lega co-operative networks", *Working paper UNU-WIDER*.
- Spear R. (2004), "Governance in democratic member based organisations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.75, n°1, pp.33–59
- Stengers I. (1997), *Sciences et pouvoirs*, La Découverte
- Staatz J. (1983), "The cooperative as a coalition: A game theoretic approach", *American Journal of Agricultural Economics*, 65, 1084–1089
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF
- Sykuta M., Chaddad F. (1999), "Putting theories of the firm in their place : a supplemental digest of the new institutional economics", *Journal of cooperatives*, vol14, pp68-76
- Tortia E. (2008), "Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy", *The Journal of Socio-Economics* 37, pp.2080–2094
- Toucas-Truyen P. (1998), *Histoire de la Mutualité et des assurances, l'actualité d'un choix*, Syros, 198p
- Tremblay B., Poulin P. (2003), "Les structures organisationnelles du Mouvement Desjardins : leur dynamique de développement (1900-2001)", *Cahiers de recherches n°2, HEC Montréal*, 34p
- Turnbull S. (1994), "Stakeholder democracy: Redesigning the governance of firms and bureaucracies", *Journal of Socio-Economics*, Volume 23, Issue 3, Autumn 1994, Pages



321-360.

Turnbull S. (1997), "Stakeholder cooperation", *Journal of Co-operative Studies*, No 88, January 1997.

Turnbull S. (2001), "The Competitive Advantages of Stakeholder Mutuals", in Birchall (2001), *New mutualism in public policy*, London, Routledge.

Turnbull S. (2002), "The Science of Corporate Governance", *Corporate Governance: An International Review*, Volume 10, Issue 4, pages 261–277, October 2002.

Van der Krogt D., Nilsson J., Host V. (2007), "The Impact of Cooperatives' Risk Aversion and Equity Capital Constraints on their Inter-firm Consolidation and Collaboration Strategies —With an Empirical Study of the European Dairy Industry", *Agribusiness*, Vol. 23, n°4, pp453–472

Van Doren P. (1982), "The viability of agricultural production cooperatives", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol.53, n°1, pp.71–88

Vanek. J. (1970), *The General Theory of Labour-Managed Market Economies*. Ithaca: Cornell University Press.

Vanek J. (1977), *The labor-managed economy: Essays by Jaroslav Vanek*, Ithaca, NY, Cornell University Press, pp186-198

Vendée Sani Therm (2006), *Il était une fois dans l'Ouest*, document pour les 30 ans de la coopérative Vendée Sani Therm

Vienney C. (1966), *L'économie du secteur coopératif*, Editions Cujas, Paris, 488p

Vienney C. (1980), *Socio-économie des organisations coopératives*, CIEM, Paris

Vienney C. (1994), *L'économie sociale*, Repères, La Découverte, Paris

Viénot M. (1995) (dir), *Le conseil d'administration des sociétés cotées*, rapport du groupe de

travail de l'Association française des entreprises privées, Conseil National du Patronat Français, juillet

Vincent P. (1996), "L'imprimerie coopérative Harpell : ses origines exceptionnelles, sont développement", *Chaire de Coopération Guy Bernier*

Virilio P. (2010), *Le Grand Accélérateur*, Galilée

Vitaliano P. (1983), "Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution", *American Journal of Agricultural Economics* 65, pp. 1078–1083

Volkoff S., Molinié A., Jolivet A. (2000), *Efficaces à tous âges ? Vieillissement démographique et activités de travail*, La documentation française, Dossier du Centre d'études et d'emploi n°16

Ward, B. (1958), "The firm in Illyria: market syndicalism", *American Economic Review*, vol. 48, n°4

Whyte F., Whyte K. (1991), *Making Mondragon, the growth and dynamics of the worker cooperative complex*, Cornell University Press, 333p

Whyte F. (1999), "The Mondragon cooperatives in 1976 and 1998", *Industrial and Labor Relations Review*, v. 52, iss. 3, pp. 478-491

Wild M., Rollin J. (2003), "L'expérience ergologique : pluriprofessionnalité et pluridisciplinarité", in Di Ruzza R. et Gianfaldoni P. (2003), *Des économistes et les tâches du présent, analyse du travail et dialogue des savoirs*, Octarès

Williamson O. (1975), *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications : A study in the economics of internal organization*. The Free Press

Williamson O.(1988), "Corporate Finance and Corporate Governance", *Journal of Finance*. 43(3), 567-591

- Wissler A. (1989), "Les jugements dans l'octroi de crédit", in L.Boltanski et L.Thévenot, *Justesse et justice dans le travail*, cahier du CEE, n°33, PUF
- Worthington A. (1998), "Testing the association between production and financial performance, evidence from a non-profit cooperative setting", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 69, n°1, pp.67-83
- Yamamura Kôzô, Streeck Wolfgang (2003), *The end of diversity : prospects for German and Japanese capitalism*, Cornell University Press
- Zevi A., Monzon-Campos J. (1995), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, De Boeck Université
- Zevi A. (2007), "The financing of cooperatives in Italy", *Annals of public and cooperative economics*, Vol.61, n°2-3, pp.353–365
- Zusman P. (1992), "Constitutional selection of collective choice rules in a cooperative enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.17, pp.353-362.
- Zwanenberg, A.C.M., J. Dijsselbloem, J. Peerbooms, and G. de Jong, *Financing Methods in Irish Dairy Co-operatives from a Dutch Point of View*, NCR&FNZ, 1992.

# ANNEXES

## ***Annexe 1 : Liste des codes juridiques constituant les catégories « entreprises à actionnariat » et « entreprises coopératives »***

L'INSEE classe les entreprises en 256 catégories juridiques. À partir de celles-ci, j'ai regroupé

### **1/ Liste des codes juridiques regroupés sous la catégorie « entreprises à actionnariat » : les entreprises dans lesquelles le pouvoir est déterminé par la part des actions détenues**

Cette catégorie regroupe 82 catégories juridiques.

1200 Commerçant

1300 Artisan

1500 Profession libérale

1600 Exploitant agricole

1700 Agent commercial

1800 Associé Gérant de société

2210 Société créée de fait entre personnes physiques

2220 Société créée de fait avec personne morale

2310 Société en participation entre personnes physiques

2320 Société en participation avec personne morale

2385 Société en participation de professions libérales

2400 Fiducie

3120 Société étrangère immatriculée au RCS

5202 Société en nom collectif

5306 Société en commandite simple

5308 Société en commandite par actions

5385 Société d'exercice libéral en commandite par action

5410 SARL nationale

5422 SARL immobilière pour le commerce et l'industrie (SICOMI)

5426 Société immobilière de gestion

5430 Safer en SARL

5431 SARL mixte d'intérêt agricole (SMIA)

5442 SARL d'attribution

5485 Société d'exercice libéral à responsabilité limitée

5498 SARL unipersonnelle

5499 Autre société à responsabilité limitée

5510 SA nationale à conseil d'administration

5515 SA d'économie mixte à conseil d'administration

5520 Société d'investissement à capital variable (SICAV) à conseil d'administration

5522 Société anonyme immobilière pour le commerce et l'industrie (SICOMI) à conseil

d'administration

5525 Société anonyme immobilière d'investissement à conseil d'administration

5530 Safer anonyme à conseil d'administration

5531 Société anonyme mixte d'intérêt agricole (SMIA) à conseil d'administration

5542 Société anonyme d'attribution à conseil d'administration

5546 SA de HLM à conseil d'administration

5548 SA de crédit immobilier à conseil d'administration

5585 Société d'exercice libéral à forme anonyme à conseil d'administration

5599 Autre SA à conseil d'administration

5610 SA nationale à directoire

5615 SA d'économie mixte à directoire

5620 Société d'investissement à capital variable (SICAV) à directoire

5622 Société immobilière pour le commerce et l'industrie (SICOMI) anonyme à directoire

5625 Société immobilière d'investissement anonyme à directoire

5630 Safer anonyme à directoire

5631 Société anonyme mixte d'intérêt agricole (SMIA)

5642 Société anonyme d'attribution à directoire

5646 Société anonyme de HLM à directoire

5648 SA de crédit immobilier à directoire

5685 Société d'exercice libéral à forme anonyme à directoire

5699 (Autre) SA à directoire

5710 Société par actions simplifiée (SAS)

5720 Société par actions simplifiées associé unique ou société par actions simplifiées  
unipersonnelle

5785 Société d'exercice libéral par action simplifiée

5800 Société européenne

6521 Société civile de placement collectif immobilier (SCPI)

6561 SCP d'avocats

6562 SCP d'avocats aux conseil

6563 SCP d'avoués d'appel

6564 SCP d'huissiers

6565 SCP de notaires

6566 SCP de commissaires-priseurs

6567 SCP de greffiers de tribunal de commerce

6568 SCP de conseils juridiques

6569 SCP de commissaires aux comptes

6571 SCP de médecins

6572 SCP de dentistes

6573 SCP d'infirmiers

6574 SCP de masseurs kinésithérapeutes

6575 SCP de directeurs de laboratoire d'analyse médicale

6576 SCP de vétérinaires

6577 SCP de géomètres-experts

6578 SCP d'architectes

6585 (Autres) Société Civile professionnelle

6588 Société civile laitière

6589 Société civile de moyens

6597 Société civile d'exploitation agricole

6598 Exploitation agricole à responsabilité limitée

6599 Autre société civile

6901 Autres personnes de droit privé inscrites au registre du commerce et des sociétés

## **2/ Liste des codes juridiques regroupés sous la catégorie « entreprises coopératives » : coopératives et mutuelles**

Cette catégorie regroupe 77 catégories juridiques.

5191 Société de caution mutuelle

5192 Société coopérative de banque populaire

5193 Caisse de crédit maritime mutuel

5194 Caisse (fédérale) de crédit mutuel

5196 Caisse d'épargne et de prévoyance à forme coopérative

5203 Société en nom collectif coopérative

5307 Société en commandite simple coopérative

5309 Société en commandite par actions coopérative

5432 SARL d'intérêt collectif agricole (SICA)

5443 SARL coopérative de construction

5451 SARL coopérative de consommation

5453 SARL coopérative artisanale

5454 SARL coopérative d'intérêt maritime

5455 SARL coopérative de transports

5458 SARL coopérative ouvrière de production et de crédit (SCOP)

5459 SARL union de sociétés coopératives

5460 Autre SARL coopérative

5532 Société anonyme mixte d'intérêt collectif agricole (SICA) à conseil d'administration

5543 Société anonyme coopérative de construction à conseil d'administration

5547 SA coopérative de production de HLM à conseil d'administration

5551 SA coopérative de consommation à conseil d'administration

5552 SA coopérative de commerçants détaillants à conseil d'administration

5553 SA coopérative artisanale à conseil d'administration

5554 SA coopérative (d'intérêt) maritime à conseil d'administration

5555 SA coopérative de transports à conseil d'administration

5558 SA coopérative ouvrière de production et de crédit (SCOP) à conseil d'administration

5559 SA union de sociétés coopératives à conseil d'administration

5560 Autre SA coopérative à conseil d'administration

5632 Société anonyme d'intérêt collectif agricole (SICA)

5643 Société anonyme coopérative de construction à directoire

5647 Société coopérative de production de HLM anonyme à directoire

5651 SA coopérative de consommation à directoire

5652 SA coopérative de commerçants détaillants à directoire

5653 SA coopérative artisanale à directoire

5654 SA coopérative (d'intérêt) maritime à directoire

5655 SA coopérative de transport à directoire

5658 SA coopérative ouvrière de production et de crédit (SCOP) à directoire

5659 SA union de sociétés coopératives à directoire

5660 (Autre) SA coopérative à directoire

6100 Caisse d'épargne et de prévoyance

6316 Coopérative d'utilisation de matériel agricole en commun (CUMA)  
 6317 Société coopérative agricole  
 6318 Union de sociétés coopératives agricoles  
 6411 Société d'assurance mutuelle  
 6532 Société civile d'intérêt collectif agricole (SICA)  
 6543 Société civile coopérative de construction  
 6551 Société civile coopérative de consommation  
 6554 Société civile coopérative (d'intérêt) maritime  
 6558 Société civile coopérative entre médecins  
 6560 Autre société civile coopérative  
 6595 Caisse (locale) de crédit mutuel  
 6596 Caisse de crédit agricole mutuel  
 8140 Mutualité sociale agricole  
 8210 Mutuelle  
 8250 Assurance mutuelle agricole  
 8290 Autre organisme mutualiste

## ***Annexe 2 : Inflation des normes d'origine étatique***

développement du paragraphe 1.2.1., partie 1, chapitre 1

Les normes qui régissent les relations dans l'entreprise sont de moins en moins d'origine contractuelle. L'État est reconnu comme puissance de régulation en cas de déficience du niveau contractuel. Or de telles déficiences proviennent notamment du fait que les conditions de validité du modèle contractuel sont souvent absentes. En pratique (nombreuses déficiences induites) comme en théorie (conditions théoriques de validité non respectées), la légitimité de l'idéologie contractualiste n'est pas assurée. Le paradoxe de ce modèle normatif libéral est donc qu'il contient dans son principe même une excroissance "maladive"<sup>122</sup> de normes extérieures aux individus qui viennent donc heurter le principe libéral de décentralisation de la production de normes (voir annexe 2). Selon Robé (1999), l'État finit par crouler sous les charges tant les externalités produites par les entreprises sont nombreuses, tandis qu'une part croissante des bénéfices des entreprises sert à financer des bureaucraties en charge de tout ce qui n'est pas pris en compte au niveau de l'entreprise. Plus encore, si l'on considère que les normes d'origine étatique sont des contre-pouvoirs à la concentration des capitaux dans les sociétés par actions, la concentration croissante des capitaux avec les mouvements d'industrialisation qui touchent progressivement tous les secteurs d'activité rend nécessaire une vigilance croissante pour compenser les abus de domination.

### **1.2.1.1. Les inégalités contractuelles**

Alors que le contrat suppose une égalité entre les individus, la reconnaissance de la personne morale à un nombre croissant de collectifs a introduit des inégalités considérables entre les personnes, de sorte que la fiction de l'égalité ne tient plus. Or, selon la formule de Lacordaire citée par Robé (1999: 68), « entre le fort et le faible, c'est la liberté qui opprime, c'est la loi qui affranchit ». À partir du moment où un collectif obtient la personnalité morale, il peut passer des contrats et détenir des droits de propriété au même titre qu'une personne physique. Dès 1951, Ripert notait que « la grande habileté consista à considérer la personnalité des êtres

<sup>122</sup>À la fois parce que le modèle libéral considère que ces normes sont comme des corps étrangers, des parasites, et parce que j'ai montré que de réelles inefficiences proviennent de cette inflation.

moraux comme exactement semblable à celle des êtres humains ... Fausse égalité, car c'est un être surhumain ... Il ne faut pas nous faire croire que ces géants sont créés à l'image de l'homme et taillés à sa mesure » (Ripert, 1951).

Ainsi, le principe libéral originel de l'égalité des contractants devient beaucoup plus aléatoire. En effet, la reconnaissance juridique de collectifs de personnes physiques permet de concentrer en une personne morale les pouvoirs de ces personnes physiques. Il n'est donc pas crédible que la relation contractuelle permette la prise en compte des intérêts individuels de chacun, ce qui est pourtant à la source de la légitimité de l'approche contractuelle. Cette incapacité à prendre en compte les intérêts de catégories entières d'individus s'est traduite par l'émergence de phénomènes sociaux tels que la paupérisation des ouvriers dans l'incapacité de négocier des rémunérations suffisantes pour vivre décemment, la dégradation des conditions de travail dans les petites entreprises sous-traitantes, ou encore le renchérissement ou la dégradation des produits achetés par les consommateurs. Face à cette incurie manifeste des régulations contractuelles, l'État, seul corps collectif reconnu dans l'idéologie libérale, a légitimement pris en charge la création de normes destinées à prendre en compte ces phénomènes. Ce sont ainsi des pans entiers de droit qui se sont constitués.

« Face à l'horreur des conditions de travail du XIX<sup>ème</sup> siècle industriel rendant indéfendable la fiction d'une acceptation de ces conditions par le salarié, les interventions législatives et réglementaires sont intervenues pour réglementer (par exemple) les conditions de travail des enfants (lois de 1883 en Angleterre, 1839 en Prusse et 1841 en France), du travail des femmes, le maximum des heures de travail, l'hygiène et la sécurité des établissements industriels, le risque professionnel, etc » (Robé, 1999: 70). Ces normes se sont accompagnées de la création de nouveaux corps administratifs, tels que l'Inspection du Travail en France, avec des équivalents dans la plupart des pays, ainsi que au niveau international : l'Organisation Internationale du Travail. De même, un droit de la consommation et un droit de la concurrence sont venus compléter les ingérences de l'État dans les relations entre individus : les normes légales tempèrent ainsi le degré d'autorégulation contractuelle. Les contrats bilatéraux sont moins devenus une affaire strictement bilatérale, l'État étant toujours un tiers représenté par la force obligatoire des normes qu'il édicte. La direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) est également une illustration de la quantité de moyens rendus nécessaires par l'augmentation de la place des normes d'origine étatique.

On peut ajouter à ces cas, des situations extrêmes où l'inégalité est poussée jusqu'à l'absence totale de représentation de certains intérêts qui se trouvent donc systématiquement bafoués dans le cadre d'une régulation contractuelle des rapports socio-économiques. Ainsi, les droits de la consommation, de la concurrence et du travail développés pour protéger des volontés individuelles faibles ont été complétés par un droit de l'environnement qui vient protéger un élément qui n'a pas de volonté propre. Il existe certes des associations de défense de l'environnement. Mais leur mode d'action est le lobbying : elles ne sont pas parties prenantes dans des relations contractuelles avec les entreprises. Des partenariats marginaux se développent désormais entre des entreprises et de telles associations, mais de telles régulations sont arrivées bien après l'émergence de normes d'origine étatique qui ont progressivement constitué un véritable droit de l'environnement. Ainsi, l'activité centrale des associations environnementalistes reste encore le lobbying exercé auprès des États pour légiférer dans le sens de la protection de l'environnement.

#### **1.2.1.2. L'État, régulateur à retardement**

Le principe du droit de propriété implique la possibilité de tout individu de jouir absolument de sa chose, qui est censée ne servir que son seul intérêt sans prendre en compte les effets sur l'environnement social et physique, dans la limite des lois et des règlements » : tant que l'État



ne s'est pas prononcé, seul l'intérêt du propriétaire est donc pris en compte dans l'usage de la chose, quelles que soient ses conséquences. L'État ne peut intervenir qu'après avoir constaté qu'il existe un réel problème, c'est-à-dire une fois que les destructions causées par un usage aveugle<sup>123</sup> des droits constitutifs du libéralisme sont suffisamment importantes pour qu'elle puisse faire l'objet d'un consensus quant à la nécessité d'une intervention réparatrice.

Cela a été rapidement le cas avec le développement d'un droit du travail dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, face à l'étendue de la misère des ouvriers. C'est de plus en plus le cas pour le droit de l'environnement. L'inflation normative tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle a permis de constater que l'étendue des dimensions du réel qui échappent au cadre dessiné par les droits du contrat et de la propriété est immense. « Alors que les entreprises sont conviées à ne prendre soin que de leurs actionnaires, les États sont priés de bien vouloir prendre en charge l'ensemble des problèmes sociaux (licenciements économiques, chômage, paupérisation d'une partie des travailleurs salariés, etc), environnementaux et politiques induits par cette forme de gouvernement d'entreprise » (Robé, 1999: 91). Cette inflation normative provient donc clairement selon Robé de la confusion courante entre entreprise et société. Faute de disposer d'une reconnaissance juridique, l'entreprise est rabattue sur la catégorie "société", certes la plus proche, mais qui ne concerne que les actionnaires et les mandataires sociaux. Elle exclut donc a priori certaines composantes essentielles qui, n'étant pas traitées dans l'entreprise, doivent être prises en charge au niveau de l'État, seul corps reconnu dans l'idéologie libérale.

Ainsi, la hiérarchisation implique que l'État ne produise de norme que lorsque des dégâts sont déjà constatés. Il s'ensuit que des coûts irrécouvrables peuvent avoir déjà été induits. La mise en agenda d'une difficulté nécessite que cette dernière soit suffisamment massive pour convaincre des élus. En effet, ces derniers sont rarement en contact direct avec cette difficulté, notamment parce que les élus font en général partie des parties prenantes disposant d'un capital social important qui les avantage précisément dans les relations contractuelles<sup>124</sup>.

### **1.2.1.3. L'État, régulateur déconnecté du vécu des acteurs**

Ces normes étant fondamentalement conçues comme des scories, elles s'intègrent mal au vécu des entreprises : elles sont vécues comme des intrusions dont la légitimité est souvent contestée. L'idée est de pousser les entreprises à intégrer les coûts économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités dans leurs comptabilités. Par exemple, étant donné le droit de propriété qu'une entreprise a sur un produit chimique qu'elle a acquis, elle peut en faire ce qu'elle veut, y compris le rejeter dans la rivière voisine. Si l'État crée une norme qui vient la contraindre de payer pour les dégâts entraînés sur l'environnement, alors un coût est affecté à cette action de rejet, de sorte que l'intérêt économique de l'entreprise, comptablement constatable, devient de s'organiser pour une évacuation plus saine de cette substance voire son remplacement ou sa suppression dans le processus de production. Mais ces normes sont produites par définition le plus loin possible des centres de production, puisque seul le corps collectif État est considéré dans l'idéologie libérale comme une alternative tolérée à la production de normes, disposant ainsi d'une capacité à produire des normes d'un rang hiérarchique supérieur à celui des normes issues des contrats. Du fait de cet éloignement, ces normes déconnectées de leur contexte précis ont des effets perturbateurs importants : les personnes qui les produisent ne vivent pas dans le contexte et n'ont en général pas vocation à les appliquer eux-mêmes de sorte qu'ils ne peuvent constater qu'indirectement leurs effets secondaires. On a vu considérablement augmenter le nombre de fonctionnaires et de

---

123 Dans le sens où le droit de propriété autorise cet aveuglement en considérant que la propriété est absolue et permet au propriétaire de ne prendre en compte que ses intérêts, et dans le sens également où le libéralisme légitime cet aveuglement en définissant un idéal d'efficacité qui ne pourrait être atteint que si chaque individu maximise son intérêt propre sans se préoccuper de ceux des autres.

124 On peut donc faire l'hypothèse que dans certains cas, les élus ont intérêt à ne pas modifier certains déséquilibres dont ils sont bénéficiaires.

professionnels du droit, venant rédiger des normes de plus en détaillées. Plus encore, les effets perturbateurs peuvent venir du fait que ces normes prêtent par principe le flan à la critique en tant qu'infraction au modèle libéral, de sorte que leur application peut être perturbée. Ces effets perturbateurs appellent alors d'autres normes extérieures, une fois que le problème est reconnu dans l'agenda politique.

### ***Annexe 3 – Affaiblissement de la capacité normative des États***

Développement du paragraphe 3.1. du chapitre 1.

Avec la globalisation, la capacité des entreprises à « limiter l'intervention politique externe de l'État pour modifier les équilibres politiques internes atteints au sein des entreprises est accrue » (Robé, 1999). La mondialisation des entreprises diminue considérablement la possibilité pour les États d'imposer des normes aux entreprises pour corriger ce que la régulation contractuelle décentralisée ne prend manifestement pas en considération. En effet, le risque est important pour les États qui imposeraient des normes contraignantes renchérissant le coût de l'activité pour les entreprises, de voir ces dernières délocaliser la partie de leur activité dont la rentabilité se trouve ainsi entachée, sur les territoires d'États moins protecteurs. Les États qui prennent l'initiative d'intégrer ces normes à la vie économique défavorisent les entreprises nationales vis-à-vis de la concurrence internationale. La capacité des États de contraindre les entreprises est limitée dans la mesure où les premiers sont par définition ancrés sur un territoire tandis que les secondes sont plus mobiles. Cet argument n'est pas nouveau tant la libéralisation de société (en 1867 pour ce qui concerne la France) a été motivée pour permettre aux entreprises nationales de faire face à la concurrence des entreprises étrangères, notamment britanniques, capables de lever rapidement des fonds pour développer leurs activités. Cet argument est donc courant dans tous les pays pour permettre aux grandes entreprises de convaincre les États de leur laisser la plus grande liberté contractuelle en limitant l'inflation normative ou en édictant des normes faiblement contraignantes.

Robé (2009: 176) considère que ce n'est plus dans les États qu'il faut chercher une norme suffisamment contraignante : « non il n'y aura pas d'État mondial. L'Union des Européens, qui ont tant en commun, s'enlise. Comment imaginer que l'on puisse faire mieux dans un monde aux cultures si différentes, aux niveaux de développement économique si différenciés, aux systèmes politiques incompatibles ». Loin de disposer du pouvoir pour édicter de manière suffisamment contraignante les normes nécessaires pour corriger les carences de la régulation contractuelle décentralisée, les États se voient même de manière croissante soumis aux normes édictées au niveau des entreprises. La réalité économique finit par aller plus loin que l'idéologie : alors que l'idéologie libérale dans son principe même considèrerait l'État à travers sa capacité à compléter ce qui ne pouvait pas être pris en compte au niveau des droits individuels de contrat et de propriété, c'est finalement l'État qui se soumet progressivement à une approche contractualiste. Le risque d'une nouvelle féodalité de l'argent, annoncé par Lamartine (chapitre 1, 1.2.1.) s'avère donc réel. D'une part, la soumission des États aux marchés financiers pour réduire le niveau des taux d'intérêt auxquels ils peuvent emprunter place les États dans l'obligation de respecter ces normes financières. Cette capacité des entreprises à contraindre les États à faire évoluer les normes publiques en leur faveur se renforce avec la mondialisation de la concurrence. D'autre part, lorsque ce ne sont pas les normes elles-mêmes qui évoluent, éventuellement via le levier du financement de la vie politique par les entreprises, c'est l'argent public qui peut être directement mis à disposition des entreprises : « on assiste à une véritable "privatisation" de l'État par les grandes entreprises » (Robé, 1999: 96) avec la capacité des entreprises à obtenir, au cas par cas, une augmentation des subventions et aides diverses pour implanter des usines ou trouver des

marchés à l'étranger ainsi que des avantages divers, notamment fiscaux.

Plus encore, on peut considérer que ce sont les entreprises elles-mêmes qui viennent produire des normes globales tant leur pouvoir est important. L'entreprise devient une instance de régulation de l'économie globale au même titre que les États et les instances supra-nationales, alors même que l'entreprise en tant que telle n'est pas reconnue juridiquement. Le pouvoir de créer des normes globales est donc réparti entre des institutions de droit (États, organisations internationales) et institutions de fait. Ces dernières n'étant pas reconnues, elles ont une responsabilité limitée tout en ayant la possibilité de faire évoluer les normes en faveur de leur propre situation décentralisée et de limiter l'emprise des normes globales. Pour toutes ces raisons (affaiblissement du pouvoir de l'État, soumission des États aux normes économiques et capacité des entreprises à édicter des normes globales), les entreprises se retrouvent en mesure de limiter l'emprise des normes extérieures qui sont pourtant censées les encadrer de manière croissante tant les externalités négatives et les points aveugles de la régulation contractuelle décentralisée sont importants.

« Le Livre Vert est une reconnaissance implicite de l'impuissance des institutions politiques existantes face aux défis de notre temps » (Robé, 2009: 173). Rédigé à l'initiative de la Commission européenne pour « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », ce document permet de constater à quels points les autorités ont peu d'illusion sur leur capacité à contraindre les entreprises à prendre en compte des intérêts externes. Les auteurs considèrent ainsi que c'est aux entreprises de s'efforcer d'élever leurs normes, plutôt qu'aux États de renforcer les contraintes, ce qui expose les « limites atteintes par le pouvoir politique – toujours local, même quand il est européen – face au développement d'une économie globalisée » (Robé, 2009: 174).

#### ***Annexe 4 – Destruction des tissus sociaux***

« Il faut prendre au sérieux la fiction du marché pur et parfait parce qu'elle nous parle du lien social issu de la modernité (...) les relations marchandes impersonnelles et égalitaires existent en tant que fiction sociale structurante » (Chantelat 2002: 537). Les formes de socialisation primaire prennent une place décroissante vis-à-vis des formes de socialisation secondaire : « à trop insister sur les formes de socialisation "primaire" du marché (les valeurs, les normes, la morale, le don, etc.), on risque de réduire la sociologie économique des marchés à la seule analyse des échanges personnalisés et d'oublier le rôle structurant des formes de socialisation "secondaire", c'est-à-dire les interactions minimales, discontinues et impersonnelles de l'échange marchand » (Chantelat 2002: 530). Les éléments issus de la socialisation primaire continuent d'exister mais ils ne font plus système. Comme le dit Maurice Godelier à propos du don, « le don existe mais il est libéré de la charge d'avoir à reproduire des rapports sociaux fondamentaux, communs à tous les membres de la société » (Godelier 1996: 291).

Ainsi, toutes les institutions, pourvoyeuses de normes autres que celles du libéralisme susceptibles de contraindre les individus de l'extérieur, perdent de leur pouvoir, de sorte que l'on se rapproche d'un modèle d'un individu libre d'exercer sa volonté. C'est le cas des territoires, qui ont connu un fort exode et des recompositions permanentes de leurs populations, de sorte que les normes locales ont une faible emprise sur les individus mobiles. L'objectif devient alors plutôt d'attirer des individus en se conformant aux souhaits de ces derniers, plutôt que de leur imposer des normes locales. Le passage d'un modèle familial où plusieurs générations co-habitent à une multiplicité de modèles parmi lesquels la famille mono-parentale et le célibat prennent une place croissante, atténue encore la capacité d'institutions sociales à contraindre les individus. Lutz (1990) propose ainsi de réinterpréter la croissance du secteur des services comme un simple transfert de ce qui était fait de manière informel dans des cercles territoriaux et familiaux d'interconnaissance vers une organisation

marchande, les cercles en question ayant progressivement disparu face à la mobilité croissante de leurs membres, "réalloués de manière optimale dans l'espace économique". Selon le même principe général d'atténuation de l'emprise des normes institutionnelles intermédiaires sur les individus, on note que dans des secteurs d'activité tels que le sanitaire et social et dans la fonction publique, les références managériales classiques deviennent dominantes et tendent à écraser les spécificités sectorielles. Ajoutons encore que de moins en moins d'individus font toute leur carrière en entreprise, de sorte que les entreprises doivent de plus en plus se standardiser pour être rapidement compréhensibles par de nouveaux arrivants, sans qu'il soit nécessaire de s'adapter à une culture locale. On peut également considérer que les progrès technologiques viennent progressivement libérer l'homme des contraintes que les « lois naturelles » lui imposent. L'idéal libéral d'une « liberté négative » (Berlin, 1958), c'est-à-dire d'individus autant que possible vierges de toute détermination extérieure, se traduit par des conséquences réelles en terme de destruction des contextes sociaux et environnementaux qui les contraignent. Plus encore, les destructions une fois constatées, elles ouvrent la voie à de nouveaux progrès scientifiques puis de nouveaux marchés économiques qui permettent aux techno-optimistes de considérer qu'un tel modèle peut être durable.

La multiplicité des temps sociaux, loin de l'entreprise et de son comité d'entreprise qui constituaient l'essentiel de l'horizon des travailleurs, renforce la réalité contractuelle du vécu des individus : ils peuvent plus facilement remettre en question chacune de leurs relations. S'ils changent de territoire, ils peuvent conserver les mêmes comptes bancaires et rester en contact avec leurs proches via les technologies de communication et les moyens de transport. S'ils changent de travail, cela ne remet pas en question leurs loisirs ou leurs relations sociales qui se sont souvent différenciées des relations de travail, etc.

## ***Annexe 5 – liste des monographies lues***

Liste des ouvrages retraçant l'histoire de coopératives en France mais aussi au Canada et dans quelques pays européens dans des secteurs d'activité très divers :

- des sociétés d'assurance : Mgen (Dreyfus, 2007), Maif (Chaumet, 1998), Macif (Gaston-Breton, 2001), Maaf (Aldebert, 2001), Mutualité du Tarn (Rey, 2007), Mutualité de l'Hérault (Praca, 2003), deux histoires de la Mutualité Française (Dreyfus, Gibaud, 2000 ; Gibaud, 2003), une histoire de la mutualité et des assurances (Toucas-Truyen, 1998)
- des banques : Crédit Mutuel Ouest Océan (Gaston, Tesson, 2000), Crédit Mutuel Sud Ouest (Belleville, 1997), Crédit Mutuel Loire Atlantique (Launay, 1993), Crédit Agricole (Gueslin, 1984 ; Izambert, 2001), Crédit Agricole Vendée (Chapin, 1999), la Fédération des Caisses d'Epargne (Christen-Lécuyer, 2004), le Mouvement Desjardins (Levesque, 1997 ; Tremblay, Poulin, 2003) et des caisses locales Desjardins (Chouinard, 2001 ; Camus, 2001 ; Huot, 2001 ; Mager, 2001)
- des entreprises agricoles : 3A (Bonin, 2005), Cafsa (2000), coopératives viticoles bordelaises (Roudié, Hinnewinkel, 2001), Danish Crown (Hobbs, 2001), une CUMA vendéenne (Briffaud, 1983), les origines des coopératives agricoles en Vendée (Bucher, 1995)
- la coopérative de pêche Itsasokoa dans le Pays Basque français (Epalza, 2008)
- des SCOP : géomètres (Lasne, 2002), taxis (Lasne 2007), diverses SCOP en Provence Alpes Côte d'Azur (Lasne, 2004), imprimerie (Vincent, 1996), plomberie (Lasne, 1998), une coopérative anglaise transformée en coopérative (Parnell, 2011)

- dans le logement : 3 coopératives québécoises (Beaudry et alii, 2009 ; Gaudreault et alii, 2004 ; Lessard, 2006) complétée d'une histoire du mouvement des coopératives HLM en France (Guerrand, 2008) et d'un documentaire sur le mouvement des Castors (Marache, 2007)
- deux coopératives de consommateurs : Coop Atlantique (archives du Journal des coopérateurs), la coopérative suisse de consommateurs Migros (Hässlern 1985), complétées par la lecture de l'histoire du mouvement français des coopératives de consommateurs (Furlough, 1999)
- une coopérative d'artisans : Vendée Sani Therm (2006)
- une coopérative industrielle : le complexe coopératif de Mondragon (Garcia, 1970 ; Whyte, Whyte, 1991 ; Kasmir, 1996 ; Whyte, 1999 ; Prades, 2006)

Ces coopératives ont en commun d'avoir plus de 30 ans d'ancienneté et d'avoir donc dépassé le stade des pionniers.

Pour certaines coopératives, j'ai complété avec des entretiens : Crédit Mutuel (2 entretiens), le Crédit Agricole (1 entretien), Coop Atlantique (5 entretiens : le Président, le Président du Directoire, le Secrétaire Général, un ancien délégué de cercle, un délégué de cercle), Vendée Sani Therm (1 entretien),

## ***Annexe 6 – La théorie de l'entreprise comme institution***

D'une part, certaines pratiques légales ainsi que la pratique comptable de la firme témoignent d'une réalité formelle de l'entreprise comme entité. D'autre part, l'entreprise comme entité constitue une hypothèse pertinente dans l'analyse du vécu des entreprises.

« La loi et la comptabilité renseignent sur la distinction fonctionnelle entre l'entité firme et ses propriétaires : la firme est la propriétaire des actifs, elle est en mesure d'assumer ses propres obligations et a des droits de propriété dans la collecte des flux et résultats économiques et monétaires » (Biondi, 2007: 244). Juridiquement, dans une entreprise individuelle, en cas de décès de l'entrepreneur, le réseau de contrats tissés par ce dernier peut disparaître et les actifs physiques être partagés entre les héritiers. « Avec l'interposition d'une société par actions, le réseau se voit protégé par l'existence de la personnalité morale : les héritiers n'héritent en tout état de cause que des actions ; les droits de propriété affectés à l'entreprise et le réseau de contrats qui lient la société aux contributeurs ne sont par principe pas affectés » (Robé, 2009: 178). Ainsi, l'entreprise acquiert une existence autonome vis-à-vis des membres qui la composent : ses membres changent, c'est-à-dire que le réseau contractuel change, mais l'entreprise reste. Un actionnaire peut rompre son contrat en vendant son action, mais cela ne change rien pour les contrats qui permettent l'usage des actifs possédés par ces actions. Gindis (2007: 272, note 5) rappelle que la personnalité morale a fait l'objet d'une extension intégrale avec l'avènement des entreprises unipersonnelles dans de nombreux pays. C'est-à-dire que même lorsque l'individu est effectivement un entrepreneur individuel, la loi permet de distinguer sa personne physique et sa personne morale. Alors que seules les grandes sociétés avaient recours à la personnalité morale, toutes les formes d'entreprise y ont progressivement eu accès. Un tel phénomène permet de considérer que cette personnalité morale n'est plus un artifice réservé à quelques cas commodes tels que l'accès aux capitaux, mais est une réalité socio-économique. Selon Gindis (2007; 284), la pratique des cours de justice amène à reconnaître les structures composées d'une grande diversité d'entités comme un ensemble cohérent en cas de recours de parties prenantes externes telles que des fournisseurs ou des clients, et ce malgré l'inexistence officielle de l'entreprise comme ensemble d'individus

divers.

Comptablement, il y a un processus économique et monétaire spécifique à la firme et autonome vis-à-vis des marchés extérieurs (Biondi, 2007). Selon cet auteur, la firme constitue une entité cohérente avec ses propres règles, car la gestion interne obéit non pas à une logique de prix mais à une logique comptable. Par exemple, une convention comptable qui traite une dépense immédiate comme un investissement influe directement sur le système d'imposition de la firme. La norme comptable intervient en amont des questions de prix. Il existe ainsi une différence de nature entre les deux, la seconde permettant une meilleure prise en compte du temps et des incertitudes et une analyse en terme réaliste en terme de déséquilibre qui est niée dans l'approche de l'entreprise réduite à un réseau de contrats et donc un système de prix : « Temps et incertitude ont fondamentalement disparu à partir de l'hypothèse du système de prix. Pourtant, ce sont les préoccupations essentielles de la vie économique quotidienne » (Shubik, 1993, cité par Biondi, 2007: 239).

Simon (1991) note que les hypothèses de hiérarchie, d'identification et de coordination ont un pouvoir explicatif beaucoup plus fort que l'hypothèse contractualiste d'incitation monétaire pour comprendre le fonctionnement des relations de travail. L'approche contractualiste a essayé de maintenir le contrat au cœur de la relation, considérant les comportements étrangers comme des exceptions : c'est notamment le cas des contrats incomplets, approche selon laquelle les dirigeants doivent pouvoir prendre des décisions unilatéralement lorsque la rapidité des changements dans l'environnement ne laisse pas le temps de la négociation. Selon lui, il n'y a aucune indication qui permettrait d'affirmer que les entreprises à but lucratif auraient moins de problèmes d'incitation que les organisations sans but lucratif et les organisations bureaucratiques : « il n'y a pas de raison a priori que ce soit plus facile (ou plus difficile) de produire de la motivation dans les organisations dont le but est de maximiser les profits que dans les organisations avec un but différent ». Biondi (2007: 254) considère que « la vision contractuelle de la firme ne semble pas avoir émergé d'une analyse de la réalité, mais à partir du rêve éveillé du système des prix (...). La firme n'est pas un système de prix mais un système dirigé ». « Il est donc impossible d'être d'accord avec la conception de Jensen et Meckling (1976) d'un comportement dans l'entreprise qui serait identique à un comportement de type marchand »<sup>125</sup> (Gindis, 2007: 282). Plus encore, Simon (1991) imaginant des Martiens qui arriveraient sur Terre dans un environnement où les relations marchandes seraient rouges et les relations intrafirmes seraient vertes, suppose que le vert serait clairement la couleur dominante, de sorte qu'il apparaît tout à fait incongru de parler d'une « économie de marché ».

Ainsi, l'entreprise est productrice de normes, mais cela n'est pas reconnu de manière officielle, puisque seule la figure juridique de la société existe, ce collectif d'investisseurs ne reconnaissant qu'une partie de la diversité des parties prenantes de l'entreprise. Il s'ensuit que ces normes ne sont pas contrôlées, ne font pas l'objet de débats permettant l'expression des personnes concernées, à l'instar des décisions dans le champ politique. Ceci est source de nombreuses inefficiences. L'entreprise est moins déconnectée du vécu des acteurs que les États, mais elle est moins soumise à un processus de mise en débat des normes produites, de sorte que l'inadéquation finale des normes produites est susceptible d'être tout aussi forte que dans le cas des normes étatiques. On peut même supposer que cette inadéquation peut être plus forte encore, dans la mesure où le pouvoir des parties prenantes est déséquilibré en faveur des actionnaires comme on le verra dans la partie deux de ce chapitre ("l'entreprise comme objet de propriété des actionnaires") à propos de ce qui constitue le deuxième pilier de la conception libérale de l'entreprise. De telles inefficiences ont été prises en compte par des États qui ont cherché à limiter l'emprise actionnariale (Moore et Rebérioux, 1997). Par

---

<sup>125</sup>je traduis

exemple, plusieurs gouvernements des États-Unis ont mis en place des dispositifs légaux donnant la possibilité aux dirigeants de s'opposer à des projets de rachats par des actionnaires afin de défendre des activités stables et de long terme. Mais les dirigeants tendent à avoir les mêmes motivations financières que les actionnaires, de sorte que l'intérêt de l'entreprise en tant qu'institution ne serait pas mieux défendu. En Europe, la voie privilégiée pour répondre à ces inefficiences est de renforcer la représentation des salariés dans les entreprises, mais de telles dispositions dépassent difficilement une valeur symbolique sans remettre significativement en cause l'emprise financière.

## TABLE DES MATIERES DETAILLEE

INTRODUCTION.....	5
La réactivité et l'expertise : principes cardinaux de la société contemporaine.....	5
L'excès d'emprise des principes d'expertise et de réactivité : auto-destruction de l'être humain, pseudo-maître de la nature et de l'histoire .....	7
La stabilité et le sens vécu comme négations de la réactivité et de l'expertise : distance critique vis-à-vis des principes dominants.....	8
La stabilité et le sens vécu comme sources d'efficience : le cas des coopératives .....	10
La thèse : raisonnement central et plan .....	14
1/ Partie 1 – le contrat et la propriété, accélérateurs des principes d'expertise et de réactivité : inefficiences induites.....	15
2/ Partie 2 – la structure coopérative, garde-fou du sens vécu et de la stabilité : l'équilibre économique original de la coopérative.....	15
Préalables sur la méthode de travail.....	17
De quelles coopératives est-il question ici, comment et pourquoi ?.....	17
La dimension comparative sous-jacente.....	21
PARTIE 1 : LE CONTRAT ET LA PROPRIETE AU SERVICE DES PRINCIPES D'EXPERTISE ET DE REACTIVITE : INEFFICIENCES INDUITES.....	24
Chapitre 1 - l'entreprise comme réseau de contrats entre individus.....	27
1. L'idéologie du contrat.....	27
1.1. L'individualisme source d'efficience : le principe de l'allocation optimale.....	28
1.2. La résistance de la doctrine juridique à la notion d'entreprise.....	29
1.2.1. L'entreprise comme menace de pouvoir intermédiaire entre les individus et l'État .....	29
1.2.2. Un droit défenseur de la mobilité des individus.....	31
1.3. La réduction des phénomènes sociaux à une analyse contractualiste et individualiste dans la théorie économique.....	32
1.3.1. Le cas de l'entreprise.....	32
1.3.2. Le cas des relations sociales internes à l'entreprise.....	33
2. Une conception contractualiste source d'inefficiences.....	34
2.1. Les normes d'origine interne à l'entreprise : une ampleur non reconnue.....	35
2.2. Inflation des normes d'origine étatique.....	38
3. Une performativité paradoxalement durable de la conception idéologique.....	39
3.1. Affaiblissement de la capacité normative des États .....	40
3.2. Opportunités croissantes de mobilité pour les individus.....	40
3.2.1. Élargissement des espaces géographiques et économiques .....	41
3.2.2. Raccourcissement de la durée des relations socio-économiques.....	42
3.3. Destruction des tissus sociaux (familles, territoires, entreprises, etc).....	43
Chapitre 2 – L'entreprise comme objet de propriété des actionnaires : « l'entreprise financiarisée ».....	45
1. L'idéologie de l'actionnaire propriétaire.....	45
1.1. L'actionnaire propriétaire.....	46
1.1.1. Légimité historique : l'entrepreneur individuel originel.....	48
1.1.2. Crédibilité : l'actionnaire est en capacité d'exercer ses droits.....	50
1.1.3. L'argument d'efficience.....	51
1.2. Exclusivité de la propriété de l'actionnaire .....	52



1.2.1. Un droit de propriété absolu.....	52
1.2.2. Des actionnaires aveugles aux intérêts des autres parties prenantes.....	53
2. Critique de l'idée d'actionnaire-propriétaire.....	54
2.1. Pouvoirs des actionnaires et des dirigeants.....	55
2.1.1. Éloignement croissant entre les actionnaires et les actifs .....	55
2.1.2. Le pouvoir de la technostructure.....	58
2.2. Tâtonnement (sens vécu) plutôt que optimisation (expertise).....	61
2.3. Les actionnaires transfèrent les risques plutôt qu'ils ne les prennent : productions d'externalités.....	64
2.3.1. Mécanismes de transfert du risque.....	64
2.3.2. Production d'externalités.....	67
3. Une performativité durable de la conception de l'entreprise financiarisée.....	69
3.1. Gouvernance et idéologie de la valeur actionnariale.....	70
3.1.1. Alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.....	71
3.1.2. Renforcement de la prééminence des actionnaires.....	73
3.2. Deux sources de pouvoir pour les actionnaires : la quantification et la liquidité.....	74
3.2.1. La quantification.....	74
3.2.2. La liquidité.....	75
Chapitre 3 – Les fondements d'une croyance durable .....	79
1. Un phénomène d'ordre historique.....	79
1.1. L'hypothèse d'inertie institutionnelle.....	80
1.2. Évolutions des rapports de force des promoteurs et de leurs opposants .....	82
2. Un phénomène d'ordre civilisationnel : la puissance du référentiel rationnel.....	84
2.1. La logique ensembliste identitaire source d'inefficiences.....	87
2.2. Congruence de l'idéologie dominante à la logique ensembliste identitaire.....	89
2.2.1. Congruence des catégories contrat et propriété.....	89
2.2.2. Non congruence des conceptions concurrentes.....	91
2.3. Une lecture ensembliste identitaire des principales évolutions socio-économiques et de leur cohérence macro-économique.....	95
2.3.1. Emprise croissante du schème de la séparation.....	95
2.3.2. Emprise croissante du schème de la réunion.....	97
2.3.3. Durabilité de l'emprise ensembliste identitaire : le principe de l'itération.....	99
2.3.4. Cohérence macro-économique des évolutions constatées .....	100
Conclusion de la partie 1.....	103
TRANSITION – MOINS D'EXPERTISE ET DE REACTIVITE, PLUS DE SENS VECU ET DE STABILITE.....	107
1. Production et régulation des externalités positives et négatives.....	109
1.1. Découpage de la réalité et production d'externalités.....	109
1.2. Vision globale et régulation des externalités.....	111
2. Diversification des ressources mobilisées.....	113
2.1. Profils des parties prenantes : connaissances ensemblistes identitaires et connaissances vécues .....	113
2.2. Un rythme des affaires adapté à l'expression d'une pluralité de connaissances.....	115
PARTIE 2 – LES COOPERATIVES, GARDE-FOUS DE LA STABILITE ET DU SENS VECU.....	118
Chapitre 4 – La structure coopérative comme obstacle aux principes d'expertise et de réactivité (SC1).....	127

1. Lenteur du processus de décision : capacité à tempérer le changement.....	133
1.1. Les procédures statutaires.....	133
1.2. Pluralisme des objectifs.....	135
1.3. Des administrateurs difficilement contournables.....	139
2. Les rigidités dans l'allocation des ressources comme sources de stabilité .....	142
2.1. Obstacles à la rupture de liens.....	144
2.1.1. Obstacles à la sélection des membres par la coopérative.....	145
2.1.2. Freins au départ des membres de leur coopérative.....	148
2.2. Faible attractivité.....	150
2.2.1. marché des capitaux.....	151
2.2.2. marché du travail.....	159
2.2.3. Marché des biens et services : clients et fournisseurs.....	160
3. Déficiences dans le contrôle des travailleurs et des dirigeants : plus de confiance et de sens vécu.....	162
3.1. Moins d'optimisation, moins de fermeture institutionnelle à l'environnement. ....	162
3.2. Faible contrôle par les administrateurs.....	164
3.2.1. Obstacles au développement d'une logique d'évaluation quantifiée.....	164
3.2.2. Conflits de légitimité.....	166
3.2.3. Le moindre recours aux techniques de contrôle et d'incitation.....	167
3.2.4. ... comme source de création de confiance et d'opportunisme.....	171
4. Le cas des coopératives de travailleurs .....	173
Chapitre 5 – Biais d'attractivité des coopératives : des individus moins réactifs (plus stables) et moins experts (plus ouverts au sens vécu) (SC2).....	177
1. La population des sociétaires.....	177
2. La population des salariés.....	178
2.1. Stabilité de l'emploi.....	180
2.1.1. L'ancienneté des emplois .....	180
2.1.2. Autres indicateurs de stabilité.....	182
2.2. Niveau de qualification.....	187
2.2.1. Un sous-encadrement.....	188
2.2.2. Un moindre niveau de qualification.....	189
2.2.3. Un moindre niveau de rémunération des cadres.....	190
2.3. Un parallèle saisissant avec la littérature sur les travailleurs âgés.....	192
3. L'entreprise comme institution .....	194
3.1. Identité et routines : l'entreprise comme source autonome de normes.....	195
3.2. Identité et fidélité comme sources d'incitation.....	198
Chapitre 6 – Différentiels d'adhésion des administrateurs et dirigeants aux principes dominants : ouverture institutionnelle des coopératives à leur milieu (SC3).....	200
1. Dans les coopératives, les administrateurs sont moins experts et mobiles que les salariés .....	203
1.1. Concentration comparée des secteurs d'activité et degré d'expertise ( $A' < D'$ ). ....	203
1.1.1. Degré d'expertise dans les coopératives à forte homogénéité professionnelle .....	204
1.1.2. Degré d'expertise dans les coopératives de finance et d'assurance.....	206
1.1.3. Coopératives à faible homogénéité professionnelle.....	206
1.2. Notabilité des administrateurs et degré de mobilité ( $A'' > D''$ ).....	207
1.2.1. Profils d'administrateurs.....	209
1.2.2. Stabilité des administrateurs.....	212

1.3. Le cas particulier des SCOP.....	213
2. Connaissance du milieu, production d'externalités et mobilisation de ressources tacites .....	214
3. Pouvoir d'influence des administrateurs sur les dirigeants.....	216
3.1. les administrateurs comme force de tempérance du changement.....	218
3.1.1. Les coopérations inter-firmes.....	218
3.1.2. Fermetures d'activité.....	221
3.1.3. Diversification et croissance : nouveaux produits et nouveaux débouchés .....	223
3.1.4. Financement interne et externe.....	226
3.1.5. Standardisation/professionnalisation des pratiques.....	227
3.2. Modes d'entrée en application des décisions des dirigeants.....	229
3.3. Affaires courantes .....	231
3.3.1. Les caisses locales de banques coopératives .....	231
3.3.2. Un cercle local de coopérative de grande distribution.....	232
Conclusion de la partie 2 : L'image passéiste trompeuse des coopératives, le cas des innovations .....	235
CONCLUSION GENERALE.....	241
1. Le modèle coopératif : un équilibre institutionnel original .....	242
1.1. Faible variation des niveaux d'efficience .....	243
1.2. Régulation interne contre adaptation au marché.....	244
2. Piège de l'attractivité externe et agglomération des ressources internes.....	246
2.1. La visibilité comme substitut appauvri à l'évaluation.....	247
2.2. Une évaluation de l'utilité sociale au service de l'agglomération des forces internes. Vers l'intercoopération.....	249
2.2.1. Ecueil de la formalisation de l'utilité sociale comme stratégie d'attractivité.....	250
2.2.2. Une évaluation interne pourvoyeuse d'une dynamique centripète.....	252
2.2.3. Intercoopération et autres alliances stratégiques.....	254
BIBLIOGRAPHIE.....	257
ANNEXES.....	292
Annexe 1 : Liste des codes juridiques constituant les catégories « entreprises à actionnariat » et « entreprises coopératives ».....	292
Annexe 2 : Inflation des normes d'origine étatique.....	295
Annexe 3 – Affaiblissement de la capacité normative des États .....	298
Annexe 4 – Destruction des tissus sociaux.....	299
Annexe 5 – liste des monographies lues.....	300
Annexe 6 – La théorie de l'entreprise comme institution.....	301
TABLE DES MATIERES DETAILLEE.....	304